

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti  
Českomoravská stavební spořitelna, a. s.

Analysis of Employee Motivation in  
Českomoravská stavební spořitelna, a. s. Company

Student:

Bc. Patrik Niebroj

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Patrik Niebroj**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti Českomoravská stavební  
spořitelna, a.s.  
Analysis of Employee Motivation in Českomoravská stavební spořitelna,  
a.s. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska
  3. Charakteristika společnosti
  4. Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.  
HUCZYNSKI, Andrzej a David A. BUCHANAN. *Organizational behaviour*. 8th ed. New York: Pearson, 2013. ISBN 978-027-377-481-5.  
ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0132-83-487-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

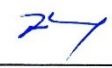
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti Českomoravská stavební spořitelna a. s.“ vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Věry Válkové, MBA a uvedl v ní veškeré použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy VŠB – Technické univerzity Ostrava.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

Patrik Niebroj

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Věře Válkové, MBA za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k jejím vypracování, a především za její ochotu, čas a pochopení. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Českomoravská stavební spořitelna a. s. za poskytnutí informací a prostoru pro vypracování praktické části.

## Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoretická východiska .....	7
2.1 Motivace, intrinsická a extrinsická motivace, stimulace .....	7
2.2 Proces motivace .....	8
2.3 Motivace v organizačním kontextu .....	9
Teorie X a Y .....	11
2.3.1 Obsahové teorie .....	12
Hierarchie potřeb .....	12
Teorie ERG .....	14
Teorie získaných potřeb .....	15
Teorie dvou faktorů .....	17
Teorie čtyř drivů .....	20
2.3.2 Procesní teorie .....	22
Teorie očekávání .....	22
Rozšířená teorie očekávání .....	25
Teorie spravedlnosti .....	28
Teorie stanovení cílů .....	31
2.3.3 Teorie sebedeterminace .....	34
2.4 Systém odměňování .....	38
2.4.1 Celková odměna .....	40
Zaměstnanecké benefity .....	41
3 Charakteristika společnosti .....	43
3.1 Historie společnosti .....	43
3.2 Profil společnosti .....	43
3.3 Předmět činnosti .....	44
3.4 Kvantitativní ukazatele .....	45
3.4.1 Údaje o kapitálu .....	45
3.4.2 Vývoj zisku .....	46
3.5 Produkt společnosti .....	46
3.6 Stakeholders .....	47
3.6.1 Management .....	47
3.6.2 Finanční poradci .....	48
4 Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti .....	49

4.1 Sociologické šetření .....	49
4.1.1 Vyhodnocení sociologického šetření .....	66
5 Návrhy a doporučení .....	73
6 Závěr .....	76
Seznam použité literatury .....	78
Seznam zkratk.....	86
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	
Seznam příloh .....	
Přílohy .....	

# 1 Úvod

Kouzlo člověka spočívá v rozmanitosti, která se projevuje ve všech jeho aspektech. Velké rozdíly jsme s to nalézt ve vnějších charakteristikách. Někdo je vysoký a štíhlý, jiný malý a zavalitý. Lišíme se i v těch nejmenších detailech. Máme různě tvarovanou bradu či specifický tvar očí. Naše zevnějšky se jeden od druhého natolik liší, až je neuvěřitelné, jak nesmírnou diverzitu nalézáme uvnitř. Jeden člověk se dokáže vyjadřovat květnatě a barvitě, jinému vyhovuje jazyk logický a explicitní. Pro někoho je zábava večer strávený v opeře, pro jiného by tento byl utrpením. Odlišné jsou nitě i dílky, z nichž byly ušity naše životy. Proto je mnohdy velmi obtížné porozumět druhému, jelikož jeho chování a pocity překládáme skrze sami sebe, skrze naše prožitky a způsoby vnímání. Porozumění jeden druhému je ovšem v mnoha oblastech života značně důležité. S touto potřebou se setkáváme dennodenně v soukromém, ale také v pracovním životě. A právě pracovní sféra nás nyní zajímá. Konkrétně se budeme zabývat pracovní motivací, jež vykazuje značnou interindividuální rozdílnost. Faktory dokonale motivující jednoho člověka, mohou druhého nechat zcela chladným, netečným. Rozklíčovat způsoby, kterými lze zacílit na něčí motivaci a tuto tak posílit či posunout kýženým směrem, to je jeden z úkolů manažerů 21. století. Úkol je to nelehký, ale nezbytný. Jenom správně motivovaný zaměstnanec bude ze sebe odvádět na pracovišti to nejlepší.

Cílem práce je analyzovat pracovní motivaci finančních poradců ve společnosti Českomoravská stavební spořitelna, a. s. a na základě zjištěných informací navrhnout možné změny, které povedou k zesílení pracovní motivace či k jejímu nasměrování pro společnost kýženým směrem.

Samotná práce je strukturována do dvou logických celků, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část, již je věnována druhá kapitola, vychází z poznatků z odborné literatury týkající se dané problematiky. Čtenář bude seznámen s významy základních pojmů, jejichž pochopení je nezbytným předpokladem k porozumění zbývajcímu textu. Těmito pojmy jsou motivace a motiv, intrinsická a extrinsická motivace, stimulace a stimul. Dále bude práce pojednávat o motivaci v organizačním kontextu. Velký prostor bude věnován teoriím motivace, potažmo pracovní motivace, jelikož tyto jsou klíčové při hledání hybných sil motivace jedinců na pracovišti. Rozebrány budou oba hlavní teoretické proudy, tedy teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Z obsahových teorií popíšeme povětšinou dobře známé teorie Maslowa, Alderfera, McClellanda a Herzberga, ale též novější teorii autorů



Nohria, Groysberg a Lee. Z procesních představíme teorie Vrooma, Portera a Lawlera, Adamse a teorii Lockeho a Lathama. Nezapomeneme zmínit také teorii, která stojí mimo oba hlavní proudy, tedy McGregorovu teorii. Nevynecháme ani Deciho teorii sebedeterminace, kterou můžeme považovat za jakousi zastřešující teorii. Po těchto teoriích bude následovat již stručný nástin problematiky systému odměňování a celkové odměny, která s motivací úzce souvisí.

Po teoretické části následuje stěžejní část práce, část praktická, kterou naleznete ve třetí, čtvrté a páté kapitole práce. Třetí kapitola se věnuje samotné Českomoravské stavební spořitelně, a. s. Zde bude stručně společnost popsána, bude prezentována její historie, profil a předmět činnosti. Dále budou předloženy vybrané kvantitativní ukazatele společnosti, popsán produkt společnosti a zmínění vybraní stakeholdeři.

Čtvrtá kapitola je věnována analýze motivace a s ní souvisejícím systém odměňování vybrané skupiny zaměstnanců ve společnosti. Prvně budou čtenáři představeny informace k dané problematice, které vycházejí z interních materiálů společnosti. Následovat bude popis vlastního sociologického šetření, které bylo námi ve společnosti provedeno. Jedná se o metodu dotazování technikou elektronického dotazníku, jehož výsledky budou podrobeny analýze a následně syntéze za účelem odhalení slabých míst ve způsobech motivace na pracovišti. Výsledky tohoto šetření budou prezentovány převážně grafickou formou a následně budou interpretovány a analyzovány.

V páté kapitole bude dán prostor pro návrhy a doporučení, která budou-li společností implementována, poslouží k eliminaci či redukci nedostatků a slabých míst v úrovni a podobě pracovní motivace.

Poslední kapitolu zabírá závěr, v němž bude shrnuta práce samotná a postup jejího vypracování. Budou nastíněny výsledky praktické části a taktéž, zda a do jaké míry se podařilo splnit cíl práce.

## 2 Teoretická východiska

Abychom mohli pokračovat v práci, je nezbytné seznámit se se základními pojmy, jež souvisí s problematikou pracovní motivace.

### 2.1 Motivace, intrinsická a extrinsická motivace, stimulace

Původ pojmu motivace můžeme nalézt v latinských slovech *mōtus a movere* – pohyb, hnutí (Rejzek, 2001). Samotný termín je hypotetický konstrukt, který je definován různě.

Dle Hartl a Hartlová (2000, s. 328) je „*motivace proces usměrňování, udržování a energetizace chování, které vychází z biologických zdrojů*“. Jiní autoři (krom dále uvedených např. Dědina a Cejthamr, 2005; Armstrong, 2007b; Robbins a Coulter, 2004) zdroje neomezují výhradně na biologické, kupříkladu ve Velkém sociologickém slovníku (1996, s. 651) je motivace chápána jako „*psychický stav, vyvolávající činnost, chování či jednání a zaměřující je určitým směrem*“. Motivované chování vykazuje rysy výběrovosti a je dáno vztahem mezi vnějším i vnitřním prostředím a výsledným počínáním. Motivace není vrozená, nýbrž úzce souvisí s behaviorálním vývojem člověka, s jeho učením, zpracováváním podnětů a následnou transformací v pohnutky, motivy vlastních činností (Velký sociologický slovník, 1996).

Také podle Locke a Latham (2004) se motivace týká vnitřních i vnějších faktorů. Vnitřní považují za jakýsi hnací impuls a vnější za pobídku k akci. Tyto faktory, obecně označované jako motivy, nás nutí chovat se určitým způsobem, stanovují směr (co děláme – volba), vynaložené úsilí (jak tvrdě – intenzita) a perzistenci (jak dlouho – vytrvalost) našeho jednání.<sup>1</sup> Motivы představují příčinu a důvod lidského chování a dávají mu smysl (Locke a Latham, 2004). Můžeme rozlišovat mezi primárními motivy, které jsou vrozené a souvisí s biologickými procesy (motiv hladu, žízně, dýchání, agrese či sexuální motivy) a sekundárními motivy, jež jsou naučené, získané zkušeností (motiv sociálního kontaktu, motiv moci) (Bedrnová a Nový, 2002). Obdobné rozlišení, avšak s jinou terminologií, používají také Huczynski a Buchanan (2013). Jako motivы označují ty faktory, jež jsou naučené, mají sociální základ a jsou aktivované prostředím (shodně se sekundárními motivy dle Bedrnová a Nový).

---

<sup>1</sup> Původní anglické pojmy *Direction, Effort, Persistence* jsou v české literatuře překládány různě: *směr, úsilí, vytrvalost* (Armstrong, 2007, s. 219; překlad Koubek); *obsah, intenzita, vytrvalost* (Bedrnová a Nový, 2002, s. 53) či *zaměření, síla a vytrvalost* (Nakonečný, 2009, s. 177)

Faktory, které jsou vrozené, mají psychologický základ a jsou aktivované deprivací nazývají drivy (shodně s primárními motivy dle Bedrnová a Nový).

Převážně v zahraniční literatuře se setkáváme s dělením motivace na intrinsickou a extrinsickou. Tuto Herzbergovu koncepci přejímají a dále rozpracovávají Ryan a Deci, kteří chápou intrinsicky motivované jednání jako takové, které jedinci přináší inherentní uspokojení, uspokojení z činnosti samé. Případné důsledky na motivaci jedince nemají vliv. Lidé mohou být intrinsicky motivováni při realizaci určitých činností, u jiných činností však nemusí. Primární roli zde hraje subjektivní vnímání dané aktivity. Jedině takovou, kterou považujeme za zajímavou, zábavnou, naplňující či za jakousi výzvu, můžeme vykonávat intrinsicky motivovaní. I přes značný individuální prvek můžeme s jistotou tvrdit, že mnoho činností nevykazuje zmíněné charakteristiky, tudíž nemohou být spojeny s intrinsickou motivací. V tuto chvíli přichází na řadu motivace extrinsická, která motivuje člověka k určité činnosti nikoli pro uspokojení z činnosti samotné, nýbrž pro její instrumentální hodnotu, pro výsledek z činnosti plynoucí (Ryan a Deci, 2000).

V souvislosti s motivací je důležité zmínit se také o pojmech stimulace a stimul. *„Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“* (Provazník a Komárková, 2004, s. 25). Stimuly rozumíme příčiny procesů stimulace. Jak uvádí Kirovová (2015), nejen v praxi, ale také v mnohé odborné literatuře (převážně zahraniční) se stimulace a motivace nerozlišuje. Rozdíl mezi stimulací a motivací je možno chápat obdobně jako rozdíl mezi intrinsickou a extrinsickou motivací.

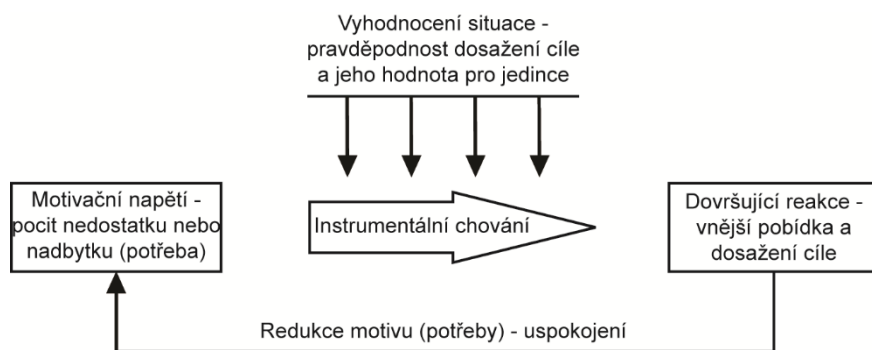
## 2.2 Proces motivace

Jak již bylo zmíněno, hybatelem procesu motivace je motiv, jenž se primárně projevuje stavem označovaným jako potřeba. Uspokojení či redukce potřeby je cílem (motivem) motivovaného chování. Potřeba může nabývat rozměr fyziologický, ekonomický nebo též psychologický (Nakonečný, 2005). *„V psychologické významové rovině pojem potřeby vyjadřuje vnitřní psychický stav vyznačující se určitou mírou vnitřního napětí a puzení, které se zkušeností zpředměťňuje“* (Nakonečný, 2005, s. 62). Můžeme rozlišovat mezi biogenními potřebami, které souvisí s fyziologickými nedostatky organismu (únava, hlad aj.) a sociogenními potřebami, které vyjadřují nedostatek v sociálním bytí (potřeba jistoty, uznání aj.). Potřeby, a tudíž i motivy

člověka, jsou vždy specifické, ovlivněné interindividuální životní zkušeností. Proto psychologové vyvíjeli snahu vymezit obecné principy motivace, jimiž jsou: maximalizace příjemného a minimalizace nepříjemného; a dodržování a restaurace psychické rovnováhy (Nakonečný, 2009).

Proces motivace má cyklický charakter (viz obrázek 2.1). Již jsme uvedli, že začíná vnitřním napětím, puzením, tedy potřebou. Ta aktivuje instrumentální, subjektivně účelné chování jedince, máje za cíl obnovení psychického ekvilibria. V následném kroku se reakce dovršuje a je dosaženo cíle. Proces končí uspokojením či redukcí potřeby, čímž vzniká prostor pro iniciování nového motivu.

Obrázek 2.1: Cyklické schéma motivace



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 56); vlastní úprava

Armstrong (2007b) proces motivace chápe shodně jako repetitivní uzavřený cyklus, složený ze čtyř kroků. Motivace je podnícena vědomým či nevědomým zjištěním potřeby. Poté dochází k definování cílů vedoucích k uspokojení či redukcí potřeby a stanovení cest, jež směřují k dosažení těchto cílů. Potřeba je uspokojena v případě, že bylo úspěšně dosaženo cíle.

### 2.3 Motivace v organizačním kontextu

V této podkapitole se budeme soustředit na motivaci v pracovním kontextu, tudíž spatřujeme za nezbytné prvně samotnou motivaci v tomto kontextu vymezit. Robbins a Coulter (2004, s. 390) definují motivaci jako „ochotu vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněnou tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby“. V souvislosti s organizací se o motivaci uvažuje především jako o záměrném uvádění lidí do pohybu v kýženém směru tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku. Ačkoli je významná vnitřní motivace jedince, neobejde se pracovní motivace také bez

působení vnějších faktorů – pobídky, odměny či příležitost k rozvoji a růstu, tyto ovšem nemusí působit dlouhodobě (Armstrong s Stephens, 2008).

Odměny jsou projevem ocenění lidí za plnění daných úkolů a cílů organizace, které musejí být konkrétně specifikované a dosažitelné. Odměny mohou být peněžní i nepeněžní (Armstrong, 2009). Rollinson rozlišuje tři typy odměn: intrinsické, extrinsické a sociální, jež souvisí se sociální interakcí jedinců ve společnosti (Kirovová, 2015). O odměnách bude více pojednáno v kapitole 2.4.

Pobídky, jakožto forma přímé motivace, slouží k podněcování lidí, aby dosahovali žádaných cílů. Zpravidla nabývají peněžní charakter (Armstrong, 2009).

Pro společnost je nesmírně důležité umět správně motivovat své zaměstnance. Především v době ekonomické recese, která se projevuje ve snaze snižovat náklady, je nezbytné najít i jiné než peněžní způsoby motivace. Nefinanční motivátory mohou být i účinnější nežli peněžní. Mnoho lidí si kupříkladu velmi cení uznání, společensky hodnotného (smysluplného) zaměstnání, osobního rozvoje či pružné pracovní doby. Můžeme konstatovat, že mezi peněžními a nepeněžními motivátory existuje nepřímá úměra – význam nepeněžních motivátorů roste, klesá-li důležitost peněz. Pokud má člověk uspokojené potřeby, které souvisí s penězi, jeho mzda (či plat) je na dostatečné výši, další zvyšování již není tolik efektivní složkou motivace (Huczynski a Buchanan, 2013).

Motivace může nabývat také negativní podobu, v tomto případě mluvíme o demotivaci. Dochází k ní převážně v případě, že lidé považují svou práci za nezajímavou, nedůležitou, neuspokojující nebo nenaplňující. Demotivace je jednou ze složek syndromu boreout (opak burnout), dalšími složkami jsou nuda a nedostatek energie (Kirovová, 2015). Van der Heijden et al. (2012) uvádějí, že nudou na pracovišti trpí nejvíce tzv. bílé límečky. Hlavním důvodem, proč se lidé na pracovišti nudí, je nedostatečné využívání jejich fyzických či kognitivních možností. Významné determinanty, které způsobují nudu, souvisí s prací samotnou v její kvantitativní (malý objem práce) i kvalitativní podobě (monotónnost). Rozlišování práce na zajímavou a nudnou je veskrze individuální, někteří jedinci jsou více náchylní k pociťování nudy.

Na základě výzkumů bylo vytvořeno mnoho teorií, které se snaží vysvětlit motivaci zaměstnanců v organizacích. Tradiční pojetí vychází z představy, že se lidé chovají racionálně a jejich prvořadým cílem je maximalizace zisku. Peníze hrají větší roli než povaha práce, tudíž dostane-li člověk adekvátně zapláceno, vykoná cokoli. Představa vychází z metod vědeckého řízení, jehož nejvýznamnějším představitelem byl Taylor,

dále také Gilbreth nebo Gantt (Brooks, 2009). Tuto teorii označuje Armstrong (2007b) jako „Teorie instrumentality“.

Větší uplatnění skýtají pozdější teorie, které jsme s to rozdělit, podle perspektiv mechanismu užitého k vysvětlení lidského chování, na obsahové a procesní teorie (Buelens et al., 2011). Toto členění přijímá většina autorů (Armstrong, Arnold a Randall, Huczynski a Buchanan, Dědina a Cejthamr, Bělohlávek atd.), jiní upřednostňují dělení na rané (starší) teorie a současné teorie (mj. Robbins a Coulter).

### Teorie X a Y

Nežli se pustíme do obsahových a procesních teorií, je potřeba zmínit se také o teoriích X a Y, které stojí mimo oba hlavní proudy (ačkoli kupříkladu Buelens et al. (2011) tuto teorii řadí pod obsahové teorie). Douglas McGregor, autor těchto teorií (Teorie X – 1957, Teorie Y – 1960), vycházel z teorie Maslowa. Vymezil soubory předpokladů o lidské podstatě, na jejichž základě je možno člověka přiřadit do jedné ze dvou opozitních skupin (viz tabulka 2.1), jedné v podstatě pozitivní a druhé negativní (Robbins a Judge, 2013).

Tabulka 2.1: McGregorova Teorie X a Teorie Y

Zastaralé předpoklady o lidech v práci (Teorie X)	Moderní předpoklady o lidech v práci (Teorie Y)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Většina lidí nemá práci ráda: pokud můžou, vyhnou se jí.</li> <li>2. Většinu lidí je potřeba nutit a hrozit jim trestem, předtím než začnou pracovat. Lidé potřebují být řízeni, když pracují.</li> <li>3. Většina lidí ve skutečnosti chce být řízena. Má sklon vyhnout se zodpovědnosti a vykazuje málo ambicí.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Práce je přirozenou činností, stejně jako hra či odpočinek.</li> <li>2. Lidé jsou schopni řídit se a kontrolovat se sami, pokud usilují o dosažení cílů.</li> <li>3. Lidé všeobecně usilují o dosažení organizačních cílů, pokud jsou odměňováni.</li> <li>4. Typický zaměstnanec se může naučit odpovědnost nejenom přijmout, ale i vyhledávat.</li> <li>5. Typický představitel populace má představivost, důvtip a kreativitu.</li> </ol>

Zdroj: Buelens et al. (2011, s. 20); vlastní úprava

Teorie X považuje průměrného člověka za od přírody líného, neambiciózního a sebestředného. Tvrdí, že bez aktivního zásahu managementu budou zaměstnanci pasivní až rezistentní vůči potřebám a cílům organizace. Naopak Teorie Y, kterou McGregor vytvořil až v reakci na Teorii X, předpokládá člověka sebe kontrolujícího a sebe řídícího, vyhledávajícího práci a odpovědnost (Latham, 2012).

Teorie X tvrdí, že pro jedince jsou rozhodující potřeby nižšího řádu (dle Maslowa), zatímco potřeby vyššího řádu jsou dominantní u jednotlivců podle Teorie Y. Sám McGregor považoval předpoklady Teorie Y za platnější, domníval se, že spoluúčast

na rozhodování či zajímavá a odpovědná práce mohou motivaci maximalizovat (Robbins a Coulter, 2004).

### 2.3.1 Obsahové teorie

Obsahové teorie vychází z myšlenky, že člověk má psychologické potřeby mající biologický původ, jejichž neuspokojení vyvolává tenzi a nerovnováhu. Následkem neukojené potřeby se v člověku aktivuje chování, které povede k uspokojení potřeby (Arnold a Randall, 2010). Obsahové teorie se snaží tyto potřeby (faktory) identifikovat a vysvětlit. Jsou derivací behavioristické tradice, která pojímá člověka jako reflexivního a instinktivního. Chování považují za konsekvantní funkci, konkrétní chování ovlivňuje podobu chování budoucího (Brooks, 2009).

V této práci si představíme známé teorie Maslowa, Alderfera, McClellanda a Herzberga a také novější teorii, kterou v roce 2008 vytvořili Nohria, Groysberg a Lee.

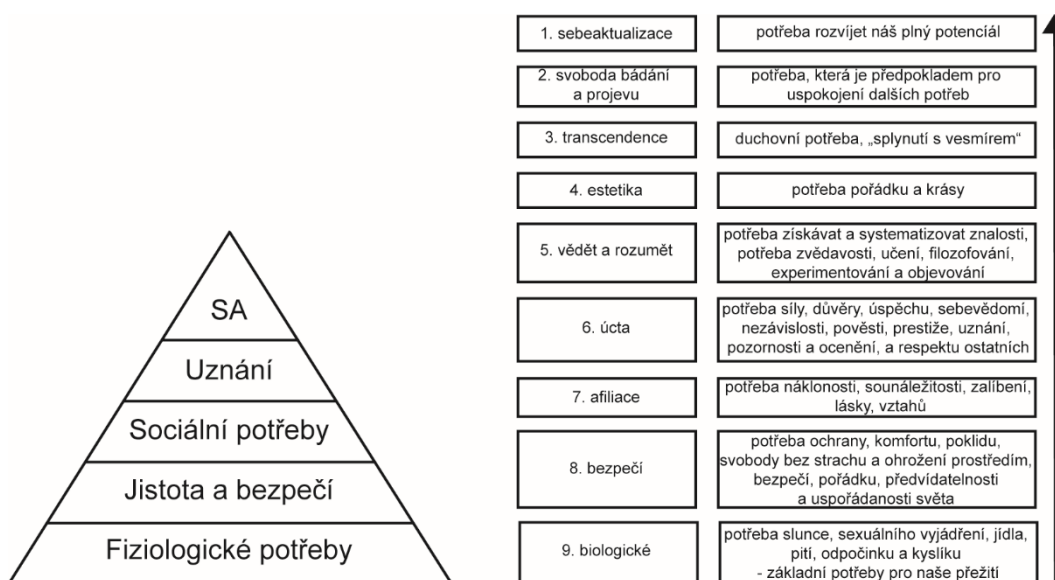
#### *Hierarchie potřeb*

Hierarchie potřeb, kterou zformuloval představitel humanistické psychologie A. H. Maslow v roce 1943, svým stupňovitým seřazením lidských potřeb slouží jako teorie lidských motivů a zároveň tím, že tyto potřeby vztahuje k projevům chování v obecné rovině, slouží jako teorie lidské motivace. Maslow se domníval, že lidské potřeby je možno rozdělit do různých kategorií, které hierarchicky strukturoval dle principů prepotence a pravděpodobnosti výskytu. Základní pěti úrovně hierarchie potřeb zahrnuje: fyziografické potřeby, potřebu jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřebu uznání a nejvyšší potřebu seberealizace či sebeaktualizace (Wahba a Bridwell, 1976). Existuje také devíti úrovněv model (Huczynski a Buchanan, 2013). Oba modely jsou znázorněny na obrázku 2.2.

Dále se budeme věnovat výhradně klasickému modelu s pěti úrovněmi. Na nejnižší úrovni se nacházejí potřeby fyziologické, které odkazují na potřeby souvisejícími se zachováním života jedince – hlad, žízeň či sexuální pudy. Potřeba jistoty a bezpečí, která je na druhé úrovni, zahrnuje nutkání vyhnout se nebezpečí, bolesti či nejisté budoucnosti (Bauer a Erdogan, 2010). Lidé jsou motivováni nevystavovat se nebezpečným přírodním živlům či nebezpečným sociálním konfrontacím, jejich snahou je žít v bezpečném a stabilním prostředí (Buelens et al., 2011). Na další příčce se nacházejí sociální potřeby, jež souvisí s lidskou touhou po kontaktu a udržování dlouhodobých emocionálních vztahů s jinými lidmi, po lásce (Bauer a Erdogan, 2010).

Obsahují potřeby přátelství a rodiny, potřebu někam patřit a být aktivním členem společnosti (Buelens et al., 2011). Na čtvrté úrovni se nachází potřeba uznání a úcty, potřeba stabilního a vysokého hodnocení sebe sama. Je možno ji vymezit do dvou doplňujících se skupin. První souvisí s touhou být svobodný, nezávislý a úspěšný, plný sebedůvěry. Druhá skupina se vztahuje k vnímání člověka jinými lidmi, lidé chtějí být respektováni, chtějí, aby jim byla projevována úcta, pozornost či ocenění (Armstrong, 2007b). Můžeme tudíž rozlišovat mezi potřebou vnitřního uznání a potřebou vnějšího uznání, obě skupiny vedou k vyššímu sebevědomí (Buelens et al., 2011). Maslow ovšem upozorňoval na nebezpečí zakládat vlastní sebeúctu na názorech druhých, která může pramenit z projevů patolizalství. Za nejzdravější a nejstabilnější považoval zaslouženou úctu (Adair, 2004). Na vrcholu pyramidy se nachází potřeba sebeaktualizace (seberealizace, sebenaplnění), u níž Armstrong (2007b, s. 224) uvádí, že je to „*potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím v co člověk věří, že je schopen se stát.*“ Ve své pozdější práci spatřoval Maslow (dle Cleary a Shapiro, 1996) dvě podoby sebeaktualizace. První ve významu možnosti jedince vyjádřit sebe sama, druhou podobu veskrze transcendentní – pocit vnímání něčeho co přesahuje lidské bytí, blízkost boha či lidskosti ve své podstatě.

Obrázek 2.2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: 5 úrovní - vlastní zpracování; 9 úrovní – Huczynski a Buchanan (2013, s. 293), vlastní úprava

Maslow označoval pět základní potřeb jako potřeby konativní, vztahující se k lidským touhám a přáním (Adair, 2004). Tyto potřeby můžeme rozdělit do dvou skupin, na potřeby nižší úrovně, které jsou uspokojovány podle homeostatického



principu a převážně externě; a potřeby vyšší úrovně, pro něž homeostatický princip neplatí a je pro něj typická motivace vnitřní, intrinsická (Kirovová, 2015). Můžeme se také setkat s jiným označením těchto skupin, na potřeby nedostatkové a růstové (např. McClelland, 1987). Nepanuje všeobecná shoda o tom, které potřeby zařadit do nižších, a které do potřeb vyšších. Zatímco McClelland (1987), Wahba a Bridwell (1976) či Pauknerová a kol. (2012) zařazují první čtyři úrovně mezi potřeby nedostatkové (nižší úrovně), Adair (2004) nebo Schermerhorn (2010) zde řadí pouze první tři úrovně a Robbins a Judge (2013) dokonce jen první dvě úrovně potřeb. Maslow a Stephens (2010) píší, že rozdíl mezi růstovými potřebami a potřebami základními (nedostatkovými) je dán důsledkem pozorování rozdílů mezi motivací v životě jedinců nacházejících se v hierarchii na nejvyšší příčce (sebeaktualizace) a těmi ostatními. Zmiňují také, že například ne všechny fyziologické potřeby můžeme zařadit mezi nedostatkové (např. potřeba sexu, spánku či odpočinku).

Z Maslowovy hierarchie potřeb implicitně vyplývá, že člověk může začít uspokojovat potřebu na určité úrovni pouze v případě, že jsou uspokojeny všechny potřeby pod ní (McClelland, 1987). Model také předpokládá, že jakmile je potřeba uspokojena, již neslouží jako motivace. Aby člověk zůstal motivovaný, je nutné umožnit mu uspokojit potřebu v hierarchii nad ní (Brooks, 2009). K tomuto principu ovšem mj. Adair (2004) dodává, že není přesvědčivě dokázán, že neplatí vždy. Například uspokojené společenské potřeby nemusí nutně vést k potřebě uznání. Sám Maslow nepovažoval svou hierarchii za rigidní a fixní, zdůrazňoval interindividuální rozdíly, kupříkladu pro vysoce kreativní jedince (umělci) může sebeaktualizační potřeba dokonce vytlačit základní fyziologické potřeby. Domníval se také, že na to, aby člověka začala motivovat potřeba na určité úrovni, není nezbytné, aby byly plně uspokojené potřeby nižší (Brooks, 2009).

### *Teorie ERG*

Přepracováním Maslowovy práce dal Clayton Alderfer vzniknout další obsahové teorii motivace, Teorii ERG. Alderfer se domníval, že prostřední úrovně v Maslowově hierarchii se překrývají, proto počet úrovní redukoval na tři, jejíž první písmena se ukrývají v samotném názvu teorie. První písmeno E znamená *existence* – existenční potřeby, které odkazují na Maslowovy fyziologické potřeby a potřebu bezpečí. R reprezentuje *relatedness* – vztahové potřeby, které slučují Maslowovy sociální potřeby s potřebou externího uznání. Poslední písmeno G zastupuje *growth* – růstové

potřeby, jež pokrývají Maslowovy potřeby vnitřního uznání a sebeaktualizace (Buelens et al., 2011).

Oproti Maslowa Teorie ERG připouští, že člověka může v jednu chvíli motivovat více než jeden typ potřeb, jeho model je více kontinuální. Dalším a pravděpodobně významnějším rozdílem je skutečnost, že Teorie ERG v sobě zahrnuje kromě satisfakčně-progresivního i frustračně-regresivní komponent. Satisfakčně-progresivní princip předpokládá (totožně s Maslowem), že jakmile člověk uspokojí potřebu na určitém stupni (satisfakce), přesune se na vyšší úroveň (progres). Na rozdíl od Maslowa, který míní, že se člověk nachází na této úrovni, dokud svou potřebu neuspokojí, Alderfer připouští jinou možnost – frustračně-regresivní princip. Domníval se, že v případě, kdy člověk nedokáže uspokojit potřebu na určité úrovni (přichází frustrace), může se uchýlit k uspokojování potřeb nižšího stupně (regrese), i v případě, že tyto potřeby byly již uspokojeny (Griffin a Moorhead, 2014). Fottler, Malvey a Slovensky (2015) uvádí, že frustračně-regresivní princip může fungovat také směrem vzhůru, obráceně (ačkoli by se nám v tomto případě jevilo vhodnější označit princip za frustračně-progresivní). Stojí-li před uspokojením potřeby nižší úrovně bariéra, může člověk prvně usilovat o uspokojení vyšší potřeby. Dle Daft, Kendrick a Vershinina (2010) není model ERG tolik rigidní jako Maslowova teorie, člověk se v závislosti na svých schopnostech a možnostech uspokojovat potřeby může v hierarchii pohybovat oběma směry.

Teorie ERG dobře reflektuje difference lidí pramenící nejen z jejich interindividuálních rozdílů, ale způsobených vlivem kultury, sociálního prostředí či vzdělání. Jednotlivé skupiny potřeb jsou provázané a není je nezbytné striktně hierarchicky řadit, což se ukázalo být nedostatkem v Maslowově hierarchii, která ve svém daném pořadí není platná pro řadu kultur (Buelens et al., 2011).

#### *Teorie získaných potřeb*

McClellandova teorie je založena na představě, že člověka pohání tři skupiny potřeb, které jsou reflexí životních zkušeností: potřeba výkonu (*achievement*), moci (*power*) a potřeba afiliace, přátelství (*affiliation*). Většina lidí je do určité míry ovlivněna všemi skupinami potřeb, ačkoli u některých jedinců může jedna z nich převládat (Fottler, Malvey a Slovensky, 2015). Dominantní potřeba, které nejvýrazněji ovlivňuje chování člověka, se může v průběhu času měnit (Kirovová, 2015).

Lidé s převažující potřebou výkonu touží v životě podávat excelentní výkon, chtějí řešit komplikované úkoly, být úspěšní a předčit ostatní (Daft, 2008), bývají úkolově orientovaní a preferují individuální práci před kooperací v týmu (Fottler, Malvey a Slovensky, 2015). Buelens et al. (2011) uvádějí několik tužeb, kterými je možno definovat potřebu výkonu, mj. touha vést, organizovat a manipulovat lidskými bytostmi, jejich nápady, nebo snaha činnosti vykonávat co nejrychleji a nejnezávisleji. Výkonově motivovaní jedinci sdílejí tři společné charakteristiky: stanovují si a akceptují rizika a cíle střední obtížnosti, přijímají vysokou osobní odpovědnost a vyžadují pravidelnou, konkrétní a rychlou zpětnou vazbu. Podle Griffin a Moorhead (2014) pracují výkonově motivovaní lidé častokrát v prodeji, kde se jim dostává téměř okamžité zpětné vazby od zákazníků, naopak nevyhledávají zaměstnání v oblastech jako je výzkum a vývoj. Na svou práci myslí téměř ustavičně, je pro ně obtížné ji odložit není-li úplně hotová. Lidé s vysokou potřebou výkonu bývají úspěšní, přesto málokdy obsazují nejvyšší manažerské pozice. Vysvětlením je skutečnost, že některé rysy lidí s potřebou výkonu nejsou kompatibilní s charakteristikami manažerů na vysokých pozicích, například nelibost delegovat práci či přijímat zvýšené riziko. Golembiewski (2001) zmiňuje, že míra potřeby výkonu v populaci má značný význam také na celospolečenský ekonomický rozvoj. Kultury, v nichž je zakořeněn důraz na výkonnost, dosahují vyšší hodnoty ekonomického růstu. Individuální potřebu výkonu je možno zvyšovat formou výcviků a výkonově orientovaného myšlení.

Potřebu afiliace můžeme vymezit přáním vyhýbat se konfliktům, a naopak navazovat blízká přátelství a udržovat vřelé mezilidské vztahy (Daft, 2008). Lidé s dominantní potřebou afiliace inklinují k chování, jež se dle jejich mínění od nich očekává. Vyžadují externí ujišťování a schvalování, lpí na názorech druhých (Griffin a Moorhead, 2014). Hill (1987) navrhl multidimenzionální model potřeby afiliace. Popisuje, že touha po sociálním kontaktu, afiliační potřeba, se skládá ze čtyř různých, ale vzájemně propojených tužeb, subtypů motivů: pozitivní efekt (nebo stimulace pramenící z interpersonální blízkosti); pozornost nebo pochvala; redukce negativního efektu společenským kontaktem; a sociální srovnání. Dle Griffin a Moorhead (2014) vyhledávají lidé s převládající potřebou afiliace zaměstnání s velkou úrovní interpersonálního kontaktu, jako je prodej či vyučování.

Potřeba moci je charakterizována touhou mít zodpovědnost i za ostatní, mít autoritu a vliv, moct řídit a kontrolovat (Daft, 2008) své prostředí ve všech jeho podobách – finanční, materiální, informační i lidské zdroje (Griffin a Moorhead, 2014). Rozlišujeme

dvě odlišné varianty potřeby moci, a to osobní moc (*personal power*) a socializační moc (*socialized power*) (Fottler, Malvey a Slovensky, 2015). Člověk motivovaný osobní mocí vyhledává moc pro ni samu, bývá impulsivní a málo se kontrolující, sbírá materiální předměty, symboly vyjadřující jeho prestiž (Locke, 1999), jako drahá auta a hodinky, nebo například profesní tituly (Fottler, Malvey a Slovensky, 2015). Takto motivovaní lidé se snaží projevit svou dominanci převážně nad závislými, submisivními jedinci, což může vyjadřovat jejich neurotickou povahu a vnitřní nejistotu (pochybnosti o sobě samém). Naproti tomu člověk motivovaný socializační mocí využívá svou moc k dosažení požadovaného cíle nebo vize, ve prospěch celé organizace, bývá emocionálně vyzrálější, nesnaží se s lidmi manipulovat, nechá si poradit a přemýšlí v dlouhodobější perspektivě (Locke, 1999). Griffin a Moorhead (2014) popisují, že lidé s vysokou potřebou moci mohou být úspěšnými manažery při splnění třech podmínek, zaprvé svou moc musí využívat pro zlepšení organizace, za druhé musí mít poměrně nízkou potřebu afiliace a zatřetí musí mít vysokou úroveň sebekontroly.

McClellandova teorie je v organizacích dobře uplatnitelná, vedoucí pracovníci, kteří dokáží správně identifikovat dominantní potřeby svých podřízených, je dokáží také vhodně motivovat. Například kladení náročných cílů, výzev, bude motivovat pracovníky s potřebou výkonu; či možnost ovlivňovat druhé poslouží jako motivace pro ty s převládající potřebou moci (Fottler, Malvey a Slovensky, 2015).

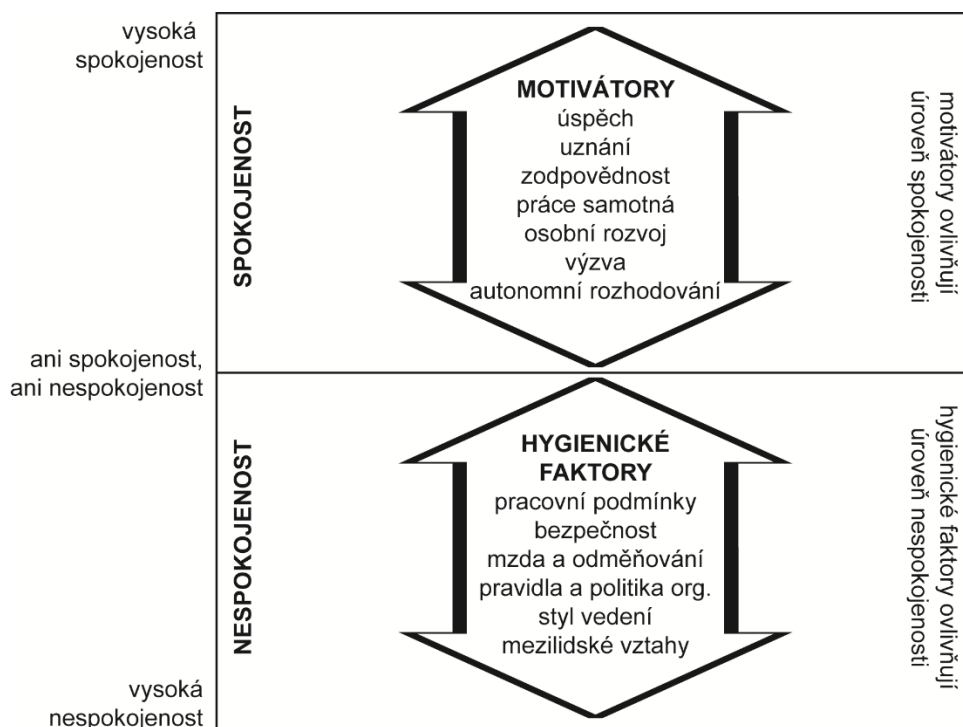
### *Teorie dvou faktorů*

Herzbergova teorie dvou faktorů, někdy též zvaná motivačně hygienická teorie (*motivator-hygiene theory*), je založena na rozsáhlé studii faktorů, které u lidí vyvolávají v organizačním kontextu spokojenost (*satisfactory*) a nespokojenost (*dissatisfactory*). Jedná se o teorii motivace založené na obohacování práce (*job enrichment theory of motivation*), dle které na motivaci působí sociální vliv (Buelens et al., 2011).

Dissatisfactory, které Herzberg nazval hygienickými faktory, korelují výhradně s pracovní nespokojeností. Jsou-li přítomné pouze ve slabé míře, vyvolávají pracovní nespokojenost, naopak jsou-li na dostatečné úrovni, pracovní nespokojenost odstraňují, nevytváří ale vysokou spokojenost či motivaci (Daft, Kendrick a Vershinina, 2010). Hygienické faktory jsou povahy extrinsické, vztahují se k jedinci a také k organizaci (pracovní prostředí), nepřesahují však do práce samotné (Golembiewski, 2001). Zahrnují organizační politiku, styl vedení či systém odměňování (podrobněji viz obrázek 2.3). Pakliže hygienické faktory mohou výlučně předcházet pracovní

nespokojenosti, satisfaktory (nazývané motivátory) přímo ovlivňují úroveň pracovní spokojenosti (Daft, 2008), jsou skutečným zdrojem stimulace a motivace. Motivátory jsou intrinsické, vztahují se k práci samotné, k pracovním procesům. Patří mezi ně mj. radost z práce, touha něčeho dosáhnout a být úspěšný, či celkově naplňování vyšších potřeb (Golembiewski, 2001).

Obrázek 2.3: Herzbergova Teorie dvou faktorů



Zdroj: Daft (2008, s. 231), Buelens (2011, s. 221); vlastní úprava

Ve své knize „*Work and the Nature of Man*“ rozpracovává Herzberg svou teorii do filozofické podoby, kdy k pochopení rozdílů mezi hygienickými faktory a motivátory na pracovišti využil biblické analogie. Popsal lidský druh na základě dvou skupin základních potřeb, které pociťují, které jsou jim vlastní, a to zvířecí potřeby a lidské potřeby. První skupina pramení ze zvířecích dispozic člověka, z jeho snahy vyhnout se bolesti, hladu, sexuální deprivaci, z potřeby chránit svůj život. Tyto potřeby přežití Herzberg spojil s postavou Adama, s představou člověka hříšného, který je odsouzen trpět. Druhá skupina odkazuje na biblickou postavu Abraháma, jenž je zde chápán jako schopná bytost s vrozeným potenciálem, který chce rozvíjet, bytost stvořená k božímu obrazu (Miner, 2005). Tento dvojí pohled na povahu člověka je označován jako dichotomie Adama a Abraháma (*Adam/Abraham dichotomy*), která je dle Herzberga přítomna v každém z nás. Herzberg se však domníval, že je možné u většiny rozlišit

prevládající stránku. Ty s dominantní Adamovou stránkou označil jako „vyhledávače hygienických faktorů“ (*Hygiene seekers*), a ty, u nichž převládá Abrahamův pohled na svět jako „vyhledávače motivace“ (*Motivation seekers*). Dle Herzberga mohou odvádět vyhledávači hygienických faktorů dobrou práci, ale převážně v době krize, při níž může být pro organizace obtížné dostatečně uspokojovat hygienické faktory, se na ně společnosti nemohou spolehnout. Jsou-li narušeny faktory, které je motivují (ty mají krátkodobou povahu, jsou extrinsické, převážně se jedná o odměny), mají sklon snižovat kvalitu své práce, potažmo vyhledat práci jinou. Herzberg byl navíc toho názoru, že ke snižování kvality práce, či pracovního výkonu dochází u vyhledávačů hygienických faktorů vždy, tedy nejen v případě určitého narušení, nerovnováhy. Důvodem je nekončící povaha hygienických faktorů, kdy se po období uspokojení stejně jednou, dříve či později, u pracovníků rozvine pocit nespokojenosti (Sheldrake, 2003). Aby jejich pracovní výkon zůstal konstantní, je nezbytné neustále zvyšovat úroveň hygienických faktorů. Herzberg navrhl opatření, které by mělo organizacím pomoci tomuto jevu předcházet. Tím je v rámci oddělení lidských zdrojů zřídit dva speciální útvary, z nichž jeden by se věnoval výhradně záležitostem hygienických faktorů a druhý motivátorům (Miner, 2005). „Oddělení motivace“ by mělo mít tři základní úkoly: trénink zaměstnanců, aby přijali motivační orientaci (pracovní postoje jsou výsledkem socializace a mohou být přeučeny); organizování procesu obohacování pracovních míst (práce může být navržena tak, aby více uspokojovala potřebu úspěchu); a přijímání nezbytných nápravných či terapeutických opatření (tento úkol pramení z Herzbergových názorů o nutnosti rekvalifikace pracovníků, jejichž schopnosti kvůli technologickým změnám zastaraly a částečně také z kontroverzního tvrzení, že vyhledávači hygienických faktorů trpí mentálním onemocněním) (Sheldrake, 2003).

Z teorie dvou faktorů lze vyvodit závěry uplatnitelné ve vedení lidí. Je důležité, aby si vedoucí pracovníci uvědomili rozmanitost lidských potřeb a šli dál nežli k pouhému odstraňování dissatisfaktorů, aby používali takové motivátory, které uspokojí vyšší potřeby jejich zaměstnanců, které v nich vzbudí nadšení pro práci a celkovou spokojenost (Daft, 2008). Buelens et al. (2011) uvádějí, že vhodným nástrojem pro tento účel je obohacování práce. Tento přístup vyžaduje modifikaci pracovních povinností tak, aby měl zaměstnanec příležitost zažít úspěch, uznání, stimulující práci, odpovědnost či povýšení. Účelné je využít tzv. vertikálního zatížení (*vertical loading*), což znamená přidělování zaměstnanci zodpovědnější a důležitější úkoly (častokrát

delegování práce původně jeho přímého nadřízeného). Horizontální zatížení (*horizontal loading*), kdy jsou zaměstnanci přidávány úkoly čistě v kvantitativním měřítku, není pro účely obohacování práce vhodné. V následující tabulce 2.2 jsou názorně popsány možné způsoby aplikace obohacování práce a k nim vztažené motivátory.

Tabulka 2.2: Principy vertikálního zatížení

Princip	Zapojené motivátory
Odstranění některých kontrolních prvků při zachování odpovědnosti	Odpovědnost a osobní úspěch
Zvýšení odpovědnosti jednotlivce za vlastní práci	Odpovědnost a uznání
Dát jedinci kompletní přirozenou pracovní jednotku (modul, divizi, oblast a tak dále)	Odpovědnost, úspěch a uznání
Zaručení dodatečné pravomoci zaměstnanci při vykonávání jemu svěřené činnosti; pracovní svoboda	Odpovědnost, úspěch a uznání.
Pravidelný reporting přímo samotnému zaměstnanci, spíše než jeho nadřízenému	Vnitřní uznání
Přidělování nových a náročnějších úkolů, které jedinec zatím neovládá	Růst a učení se
Přidělování jedincům specifické nebo specializované úkoly, které jim umožní stát se odborníky	Odpovědnost, růst a rozvoj

Zdroj: Buelens et al. (2011, s. 225); vlastní úprava

### Teorie čtyř drivů

Na základě nových poznatků z výzkumů na polích neurovědy, biologie a evoluční psychologie, které nám pomáhají stále lépe chápat fungování lidského mozku a jeho vliv na lidské chování, vytvořil tým z Harvard Business School (Nitin Nohria, Boris Groysberg a Linda Eling Lee) v roce 2008 nový model lidské motivace, označovaný jako Teorie čtyř drivů (*Four-Drive Theory*) (Gulati, Mayo a Nohria, 2017) či Teorie emocionálních potřeb (*Emotional needs theory*) (Huczynski a Buchanan, 2013). S jinými motivačními teoriemi se autoři ztotožňují ve třech aspektech: základní lidské potřeby považují za vrozené; tvrdí, že jejich naplnění vede k uspokojení, a naopak jejich nenaplnění vytváří nespokojenost. Dle jejich názoru však není dané žádné pořadí, ve kterém se jednotlivé potřeby uspokojují, neexistuje žádná hierarchie, tudíž uspokojení jedné potřeby není podmíněno uspokojením potřeby jiné (Gulati, Mayo a Nohria, 2017).

Nohria, Groysberg a Lee jsou toho názoru, že člověk je poháněn naplňováním čtyř základních emocionálních potřeb, drivů, které jsou produktem společného evolučního

dědictví. Jedná se o drive k nabytí (*drive to acquire*), drive ke sbližování (*drive to bond*), drive k pochopení (*drive to comprehend*) a drive k obraně (*drive to defend*). Drive k nabytí se vztahuje k lidské touze po vzácných statcích a také po snaze zvyšovat svůj společenský status (French et al., 2011). Odkazuje také na tendence člověka porovnávat to co má, s tím, co mají ostatní, a chtít víc. V pracovním kontextu je tento drive naplňován systémem odměňování zaměstnanců. Ten by měl být schopen postihnout rozdíly mezi vynikajícím a průměrným výkonem zaměstnance a měl by být úzce a jasně vázán na výkon. V neposlední řadě by mzda (či plat) měla reflektovat situaci na trhu, měla by být souměřitelná se mzdou, kterou nabízí konkurence. Drive ke sbližování, totožně se sociálními potřebami dle Maslowa a vztahovými potřebami podle Alderfera, vyjadřuje touhu člověka po kontaktu a emocionálním sblížení se s jinými lidmi (Gulati, Mayo a Nohria, 2017). Je-li tento drive naplňován, zažívá člověk pozitivní emoce, city, jako lásku či pocit přátelství, není-li naplňován, pociťuje negativní emoce, city, např. osamění (French et al., 2011). Na pracovišti dochází k uspokojování drivu ke sblížení, vytváří-li organizace vhodné prostředí, firemní kulturu, která posiluje mezi spolupracovníky vzájemnou důvěru a přátelství; dále podporuje-li organizace práci v týmu a celkově spolupráci; a také pokud organizace uplatňuje principy best practice (Gulati, Mayo a Nohria, 2017). Drive k pochopení souvisí s lidskou potřebou uspokojit naši zvědavost a ovládnout naše prostředí (Huczynski a Buchanan, 2013), se snahou porozumět světu kolem nás, pochopit chod věcí (French et al., 2011). V organizacích naplňuje drive k pochopení podoba job designu. Je důležité, aby byly vytvořeny pozice mající odlišné a důležité role. Práce musí být smysluplná a zaměstnanci musí cítit, že organizaci přispívají. Drive k pochopení je spojován s intrinsickou motivací člověka, s potřebou růst, učit se a čelit výzvám (Gulati, Mayo a Nohria, 2017). Drive k obraně souvisí s přirozenou potřebou člověka chránit sebe, svou rodinu a přátele, či ochraňovat své vlastnictví (French et al., 2011) proti vnějším hrozbám a také s potřebou prosazovat spravedlnost (Huczynski a Buchanan, 2013). V pracovním kontextu je drive k obraně naplňován prostřednictvím řízení výkonnosti (*performance management*) a procesy alokace zdrojů (*Resource-Allocation Processes*). Všechny procesy ve firmě musejí být transparentní. Společnosti musí klást důraz na čestnost a mravní jednání, a budovat důvěru u všech stakeholderů (Gulati, Mayo a Nohria, 2017).

Huczynski a Buchanan (2013) uvádějí, že nejlepším způsobem, jak na pracovišti zvýšit motivaci zaměstnanců, je umožnit jim uspokojit všechny čtyři drivy. Je-li byt



jeden uspokojován nedostatečně, výrazně se snižuje vliv ostatních. Ačkoli na drivy působí převážně organizační faktory, připisují autoři značnou důležitost managementu organizace, jako nástroji implementace politiky organizace. Dle French et al. (2011) zaměstnanci očekávají, že jejich vedoucí budou činit takové kroky, aby jim umožnili uspokojit všechny drivy. Jejich očekávání je však realistické, uvědomují si limity a hranice, které vedoucím organizace určuje.

### 2.3.2 Procesní teorie

Procesní teorie motivace se zaměřují na způsoby, jakými si lidé stanovují cíle; na proces rozhodování mezi jednotlivými cíli; a na cesty, které vedou k realizaci těchto cílů (Huczynski a Buchanan, 2013). Kladou důraz nejen na základní lidské potřeby, ale také na psychologické procesy a síly ovlivňující motivaci (Armstrong, 2007b). Snaží se vysvětlit lidské chování rozbořen způsobu, procesu uspokojování potřeb (Buelens et al., 2011). Oproti obsahovým teoriím dokáží procesní teorie lépe postihnout interindividuální rozdíly, pramenící například z odlišností různých kultur (Huczynski a Buchanan, 2013). Procesní teorie vychází z kognitivní psychologie (Brooks, 2009), proto bývají označovány také jako kognitivní teorie motivace (McKenna, 2000; Armstrong, 2007b). Procesní teorie připouští, že mnoho aspektů motivace vzniká až v průběhu realizace cílů. Člověk si je vědom motivů, které ho vedou zahájit určitou činnost, v průběhu však může narazit na překážky, jež dokáží jeho motivaci pozměnit (McKenna, 2000).

V následujícím textu budou představeny běžně uváděné procesní teorie Vrooma, Portera a Lawlera, Adamse a teorie Lockeho a Lathama.

#### *Teorie očekávání*

Teorie očekávání, kterou roku 1964 formuloval Victor Vroom, předpokládá, že se lidé chovají v souladu s očekávanými konsekvencemi svého jednání (Buelens et al., 2011). Vroom vycházel z práce Tolmana a Honzika, kteří vztah mezi podobou chování a očekávaným výsledkem popsali již ve 30. letech 20. století (Brooks, 2009). Teorie očekávání vysvětluje způsob, jakým vybíráme mezi alternativami našeho chování. Nejprve anticipujeme výsledky jednotlivých akcí, následně jim přiřazujeme váhy či hodnoty, dále odhadujeme pravděpodobnost dosažení požadovaných výsledků, a nakonec volíme takovou akci, která povede k maximalizaci očekávané hodnoty

(McKenna, 2000). Lidé jsou motivováni k určité činnosti, pokud věří, že tato činnost povede k dosažení hodnotného cíle (Koontz a Weihrich, 2010).

Vroomův model obsahuje tři faktory: valenci (*valence*), instrumentalitu (*instrumentality*) a očekávání (*expectancy*), proto bývá také označován jako VIE model. Valence vyjadřuje subjektivní hodnotu (Arnold a Randall, 2010) či sílu preference, jakou jedinec přiděluje partikulárnímu výsledku. Může být jak pozitivní, tak také negativní (McKenna, 2010), konkrétně nabývá hodnot v intervalu od -1 do 1. Je-li valence nulová, vyjadřuje indiferentní postoj k výstupu (Srivastava, 2005). Valence odráží osobní preference a závisí na individuálních potřebách, pro někoho jsou hodnotné symboly úspěchu (jako plat, povýšení nebo uznání), jiným tyto faktory mohou přijít nepodstatné. Tuto skutečnost je nezbytné brát v úvahu při vytváření systému odměňování, což může zvýšit efektivitu systému a ovlivnit úroveň motivace zaměstnanců (Buelens et al. 2011). Instrumentalita souvisí s vnímáním souvislosti mezi činností a výsledkem (Arnold a Randall, 2010), vyjadřuje přesvědčení, že určitá aktivita povede ke kýženému hodnotnému výsledku. Jedná se o pravděpodobnostní veličinu, proto se pohybuje v rozmezí od 0 do 1 (Srivastava, 2005). Očekávání znamená přesvědčení jedince, že určitá míra jeho úsilí se projeví v míře jeho výkonu (Buelens et al., 2011). Jedná se o subjektivní vyjádření pravděpodobnosti, proto nabývá opět hodnot od 0 do 1, kdy nula značí přesvědčení o nemožnosti dosáhnout dané úrovně výkonu. Teorie očekávání předpokládá, že je pracovní motivace determinovaná individuální vírou o vztahu mezi úsilím a výkonem, a vírou o vhodnosti pracovních výstupů na různých úrovních výkonu (French et al., 2011). Vroom se domníval, že nutkání jednat je funkcí očekávání, instrumentality a valence. Tyto faktory mají dle něj multiplikační efekt na motivaci, je-li byt jeden z nich nulový, je celková motivace také nulová (Arnold a Randall, 2010). Vroomův model je zachycen následující rovnicí (French et al., 2011, s. 175):

$$M = E \times I \times V$$

Pouze v případě, že jsou všechny ukazatele kladné a vysoké, bude motivace také kladná a silná. Jakýkoli projev chování však mívá zpravidla více výsledků, výstupů, kupříkladu tvrdá práce ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale též úroveň únavy či podobu společenského života. Proto by měla rovnice očekávání být sumou všech možných výstupů, což znázorňuje rovnice níže (Huczynski a Buchanan, 2013, s. 299):

$$M = \sum (E \times I \times V)$$

Ve Vroomově teorii se rozlišují dva typy výsledků, výsledky první a druhé úrovně. Výsledky první úrovně jsou vztaženy k práci samotné (Srivastava, 2005), jedná se o okamžitý výstup jedné činnosti (McKenna, 2010), například pracovní výkon, produktivita či fluktuace. Výsledky druhé úrovně znamenají odměny za výsledky první úrovně, kupříkladu plat nebo povýšení (Srivastava, 2005). Drenth, Thierry a de Wolff (1998) poznamenávají, že výsledky první úrovně nabývají vysokou valenci v případě, kdy člověk očekává, že povedou k dosažení výsledků druhé úrovně.

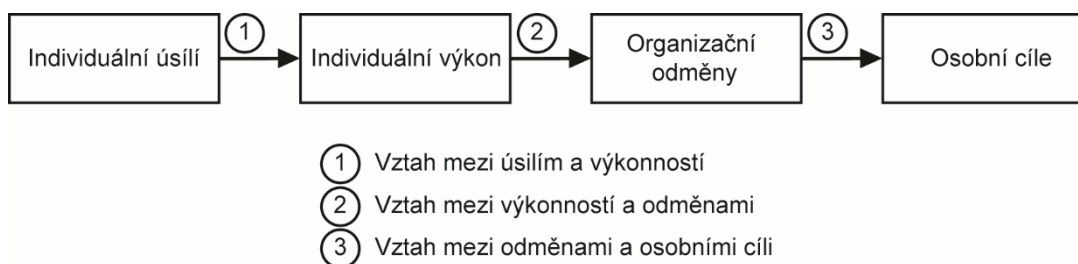
Tabulka 2.3: Manažerské implikace teorie očekávání

Faktory očekávání	Individuální otázky	Manažerské implikace
Očekávání	Můžu dosáhnout požadované úrovně úkolové výkonnosti?	Vybrat schopné zaměstnance; trénovat pracovníky ve využívání svých schopností; podporovat individuální schopnosti organizačními zdroji; identifikovat výkonnostní cíle
Instrumentalita	Jaké pracovní výstupy obdržím za svůj výkon?	Objasnit psychologickou smlouvu; komunikovat možnosti výkonnostního odměňování; potvrdit možnosti výkonnostního odměňování tím, že odměny budou skutečně odvislé od výkonu
Valence	Jak vysoko si cením pracovní výstupy?	Identifikovat individuální potřeby nebo výstupy; přizpůsobit jim dostupné odměny

Zdroj: French et al. (2011, s. 177); vlastní úprava

French et al. (2011) uvádějí možné manažerské implikace Vroomovy teorie, které jsou shrnuty v tabulce 2.3. Domnívají se, že je nezbytné, aby se vedoucí pracovníci snažili pochopit myšlení svých zaměstnanců a svým jednáním toto myšlení ovlivňovali. Musejí vytvářet takové pracovní prostředí, v němž si je jednotlivec vědom, že jeho počítání povede k uspokojení organizačních cílů a zároveň i k získání osobních výstupů, odměn.

Obrázek 2.3: Schéma teorie očekávání



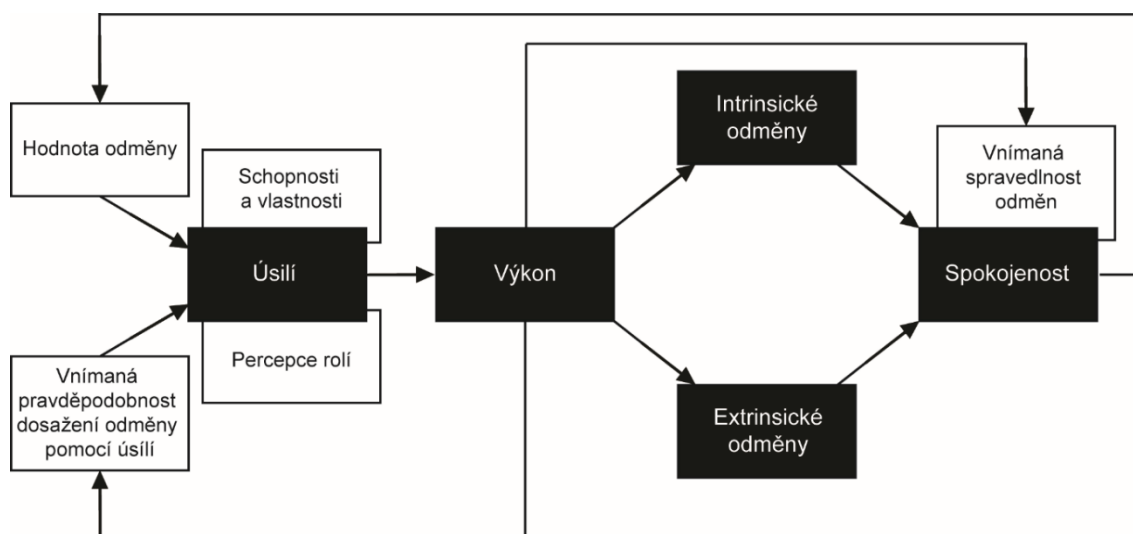
Zdroj: Robbins a Judge (2013, s. 224); vlastní úprava

Teorie očekávání pomáhá vysvětlit, proč mnoho pracovníků vykazuje ve svém zaměstnání pouze nízkou úroveň motivace a proč dělají jen nezbytné minimum. Zaměřuje se na tři typy vztahů (znázorněných na obrázku 2.3), na jejichž základě si pracovníci mohou položit tři otázky. „*Bude-li mé úsilí maximální, odrazí se v hodnocení mého výkonu?*“, „*Jestli bude můj výkon hodnocen dobře, povede k organizačním odměnám?*“, „*Když budu odměňován, budou pro mě odměny atraktivní?*“ Jedině afirmativní odpovědi vedou k maximalizaci motivace. Teorie je validní pouze v organizacích, v nichž zaměstnanci jasně vnímají vztah mezi úsilím a výkonem a vztah mezi výkonem a odměnou, v organizacích upřednostňujících při odměňování výkonnost před jinými faktory (seniorita, úroveň kompetencí, obtížnost práce) (Robbins a Judge, 2013).

### Rozšířená teorie očekávání

Lyman Porter a Edward Lawler vypracovali v roce 1968 podstatně celistvější model motivace, založený na Vroomově teorii očekávání (Koontz a Weihrich, 2010). Svou teorii staví pevně do organizačního kontextu s jeho praktickými důsledky (McKenna, 2000), primárně se zaměřili na aplikovatelnost pro manažery (Koontz a Weihrich, 2010). Model, jenž je zachycen na obrázku 2.4, se snaží identifikovat zdroj lidské valence a očekávání, a spojit úsilí s výkonem a pracovní spokojeností. Úsilí je funkcí dvou prvků, vnímané hodnoty odměny (obdoba valence) a vnímané pravděpodobnosti dosažení odměny pomocí úsilí (obdoba očekávání a instrumentality). Pracovní výkon ovlivňuje nejen úsilí, ale též schopnosti a vlastnosti jedince a percepce jeho role.

Obrázek 2.4: Schéma teorie očekávání



Zdroj: Buelens et al. (2011, s. 244); vlastní úprava

v organizaci. Zaměstnanec s vyšší úrovní schopností dosahuje většího výkonu při vynaložení stejného úsilí, které vydává zaměstnanec s menšími schopnostmi. Obdobně se na výkonu projevuje také percepce role, je-li zaměstnanci jeho role ve společnosti jasná a je-li s ní ztotožněn, vede jeho úsilí k vyššímu výkonu (Buelens et al., 2011). Za dosažený výkon získává zaměstnanec dva typy odměn, intrinsické a extrinsické. Intrinsické odměny jsou nehmotné a zahrnují mj. pocit úspěchu, uznání či zvýšení zodpovědnosti, naproti tomu extrinsické odměny jsou konkrétnější, hmatatelnější, například mzda či pracovní podmínky (Brooks, 2009). Obdobně jako Herzberg se Porter a Lawler domnívali, že intrinsické odměny významněji ovlivňují motivaci (Srivastava, 2005), jejich vliv na pracovní spokojenost je přímější a silnější, než mají extrinsické odměny (Brooks, 2009). K tomu, aby odměny dokázaly vyvolat pracovní spokojenost, je nutné, aby byly zaměstnanci vnímány jako spravedlivé<sup>2</sup> (Buelens et al., 2011). Tato vnímaná spravedlnost odměn usměrňuje budoucí očekávanou hodnotu odměny. Vnímá-li zaměstnanec úroveň odměn jako nespravedlivou, je nespokojen, díky čemuž bude hodnota jím očekávané budoucí odměny nízká. Naopak, považuje-li získané odměny za adekvátní a spravedlivé, je spokojen, a hodnota jím očekávané budoucí odměny je vysoká (Brooks, 2009). Tyto závěry mají dva důsledky. Zaprvé, spokojenost je jen z části determinována odměnami. A za druhé, spokojenost je více závislá na výkonu, než výkon na spokojenosti (Srivastava, 2005).

Teorie předpokládá, že se lidé rozhodují racionálně, s přihlédnutím ke všem dostupným informacím. Jejich chování je ovlivněno různými osobními a externími faktory. Potřeby, drivy a jiné zdroje motivace vykazují interindividuální rozdíly, k čemuž je důležité přihlížet (Brooks, 2009). Pro vedoucí pracovníky plyne z rozšířeného modelu očekávání podstatná skutečnost, že motivace není založena pouze na kauzalitě, tedy na příčině a následku (Koontz a Weihrich, 2010). McKenna (2000) uvádí, že chce-li management správně motivovat své zaměstnance, je nezbytné zaměřit se na několik oblastí. Prvně je důležité vymezit standardy výkonosti, a to na takové úrovni, která je pro společnost dobrá a pro zaměstnance dosažitelná. Zaměstnanci musí být také srozuměni s podobou extrinsických odměn, které za

---

<sup>2</sup> Dle Tyler a Bies (1990) určuje vnímání spravedlnosti na pracovišti pět faktorů: adekvátní zohlednění pohledu zaměstnance; potlačení osobní zaujatosti; důsledné uplatňování daných kritérií u všech zaměstnanců; poskytování včasné zpětné vazby po diskusi; a poskytování zaměstnancům adekvátní vysvětlení pro dané rozhodnutí.

splnění norem získají. Ačkoli se může na první pohled zdát, že se tento přístup soustředí převážně na extrinsické odměny, není tomu tak. I zde platí, že by se management měl zaměřit primárně na intrinsické odměny. V souvislosti se standardy výkonnosti je možno zmínit například uznání za dobrý výkon zaměstnance. Se standardy výkonnosti úzce souvisí měření výkonnosti. Systém měření výkonnosti musí být nastaven vhodně, musí obsahovat takové ukazatele, které jasně postihují práci. Zaměstnanci v něj musí mít důvěru, musejí jej považovat za adekvátně a spravedlivě nastavený. Je-li to možné, doporučuje se omezit či úplně eliminovat subjektivní vliv, který důvěru dokáže narušit. Poslední oblastní, ne však co do důležitosti, je samotná podoba systému odměňování. Již bylo zmíněno, že Porterova a Lawlerova koncepce pracuje s dvojími odměnami, intrinsickými a extrinsickými. Ačkoli jsou intrinsické odměny spíše záležitostí samotného jedince, jeho psychologického uspokojení, může jejich podobu do jisté míry ovlivnit též management. Především je to právě management, který utváří organizační podmínky a tím příležitosti pro sebeaktualizaci jedince. Přesto je patrnější a přímější vliv managementu v poskytování extrinsických odměn. Porter et al. (1975, dle Lowe a Machin, 1983, s. 161; McKenna, 2000, s. 110) píší, že je potřeba splnit několik podmínek, aby extrinsické odměny motivovaly k výkonnosti: *„organizace může nabídnout významné odměny; odměny se mohou významně přizpůsobovat aktuální výkonnosti jedince; hodnocení výkonu má význam probíhá-li mezi nadřízenými a podřízenými; výkon lze měřit objektivně, včetně všech relevantních měřitelných aspektů; způsob získávání odměn musí být možné zveřejnit; nadřízení jsou při jednání se svými podřízenými ochotni a schopni vysvětlit a podpořit systém odměňování; důvěra je vysoká; systém nezpůsobí žádné negativní následky, které by mohly ovlivnit výkon“.*

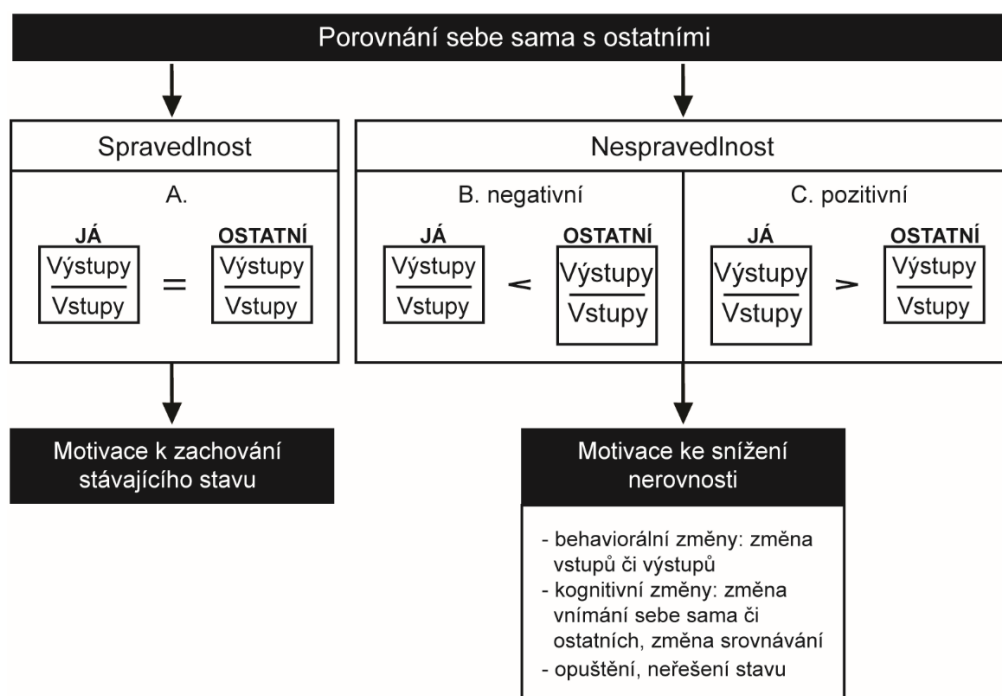
Porterova a Lawlerova teorie očekávání je významná tím, že zdůrazňuje silný vliv vztahu mezi výkonem a odměnami na motivaci jedince. Přesto je její praktické uplatnění limitováno, a to její značnou komplikovaností a předpoklady o racionalitě lidského chování a objektivitě (McKenna, 2000). Stejně jako Vroomova teorie očekávání, i tato nalézá uplatnění více v organizacích se systémem odměňování založeném na výkonu (*pay-for-performance*), ve společnostech výrobního a průmyslového zaměření (Miner, 2007).

### Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti či rovnosti (*equity theory*), kterou představil v 60. letech 20. století John Stacy Adams, se soustředí na problematiku vnímání spravedlnosti v organizačním kontextu (Huczynski a Buchanan, 2013). Je založená na Festingerově teorii kognitivní disonance, dle níž jsou lidé motivováni k udržování souladu mezi svými kognitivními přesvědčeními a svým chováním. Vnímané nesrovnalosti vytváří kognitivní disonanci, jež je následně motivem pro realizaci nápravných akcí (Buelens et al. 2011).

Dle teorie spravedlnosti (viz obrázek 2.5) zaměstnanci porovnávají své přínosy, vstupy (vzdělání, zkušenosti, úsilí, schopnosti), které organizaci poskytují, s výstupy, které od organizace dostávají (plat/mzda, povyšování, zaměstnanecké výhody). Zároveň mají lidé sklon porovnávat vstupy a výstupy ostatních se svými. Považují-li své vstupy za vyšší než obdržené výstupy, či v porovnání s jinými zaměstnanci vnímají nestejně podmínky, pociťují nespravedlnost (*inequity*). Nespravedlnost mohou pracovníci vnímat také v případě, kdy si připadají přepláceni, tedy kdy považují své přínosy organizaci za nižší než výstupy, které dostávají (McKenna, 2000). Robbins a Judge (2013) v tomto kontextu zmiňují, že nespravedlnost vyvolaná přeplácením nemá příliš významný vliv na pracovní chování. Lidé jsou s touto formou nespravedlnosti více tolerovat a nezřídka ji racionalizují.

Obrázek 2.5: Schéma teorie očekávání



Zdroj: Buelens et al. (2011, s. 248); vlastní úprava

Většina výzkumů na teorii rovnosti se zaměřuje na plat, někteří zaměstnanci se soustředí také na rovnost v distribuci jiných organizačních odměn – vysoký pracovní status, bohatě vybavené kanceláře (Robbins a Judge, 2013). K porovnání s ostatními mohou však lidé použít rozličné vstupy a výstupy. Mezi vstupy můžeme zařadit kupříkladu čas, vzdělání, zkušenosti, dovednosti, kreativitu, senioritu, loajalitu, věk, povahové rysy či vynaložené úsilí; mezi výstupy plat, bonusy, zaměstnanecké výhody, náročné úkoly, pracovní bezpečnost, povyšování, symboly statutu, příjemné/bezpečné pracovní prostředí, příležitosti k osobnímu růstu/rozvoji, podporující vedení či uznání (Buelens et al., 2011). Relativní důležitost či váha, které jedinci přiřazují různým faktorům, závisí na jejich rozdílné percepci (Huczynski a Buchanan, 2013).

Výsledkem vnímání nespravedlnosti je nespokojenost (či až úzkost) projevující se dle formy nespravedlnosti jako zloba nebo pocit viny. Tato tenze je, jak již bylo zmíněno, následně motivátorem nápravných akcí, které mají za cíl nerovnost redukovat (Miner, 2007). Dle teorie rovnosti existuje šest způsobů, kterými mohou lidé redukovat pociťovanou nespravedlnost na pracovišti (Robbins a Judge, 2013, s. 221):

1. *„Změna vstupů (projevovat menší úsilí jsou-li nedostatečně placení či naopak zvýšit úsilí, jsou-li přepláceni).“*
2. *„Změna výstupů (jedinci placení od kusů mohou svůj výdělek zvýšit produkcí většího množství jednotek nižší kvality).“*
3. *„Narušení vnímání o sobě („Myslel jsem si, že pracuji mírným tempem, ale teď jsem zjistil, že pracuji mnohem tvrději než ostatní“).“*
4. *„Narušení vnímání druhých o nich samých („Mikeova práce není tolik žádoucí, jak jsem si myslel.“).“*
5. *„Zvolení jiného jedince k porovnání („Možná nepracuji tak moc jako můj nevlastní bratr, ale vedu si daleko lépe, než můj otec, když byl v mém věku.“).“*
6. *„Opustit pole (skončit s prací).“*

Teorie spravedlnosti nedokáže předpovědět, který způsob člověk využije. Každý z nich má různé krátkodobé a dlouhodobé důsledky. Některé mohou mít v krátkodobém horizontu pozitivní dopad na redukcii nespravedlnosti, ale v dlouhodobém měřítku mohou například zhoršit pracovní prostředí (Huczynski a Buchanan, 2013). Je-li napětí velké, je pravděpodobné, že člověk k redukcii nespravedlnosti využije více než jeden způsob (Miner, 2007).

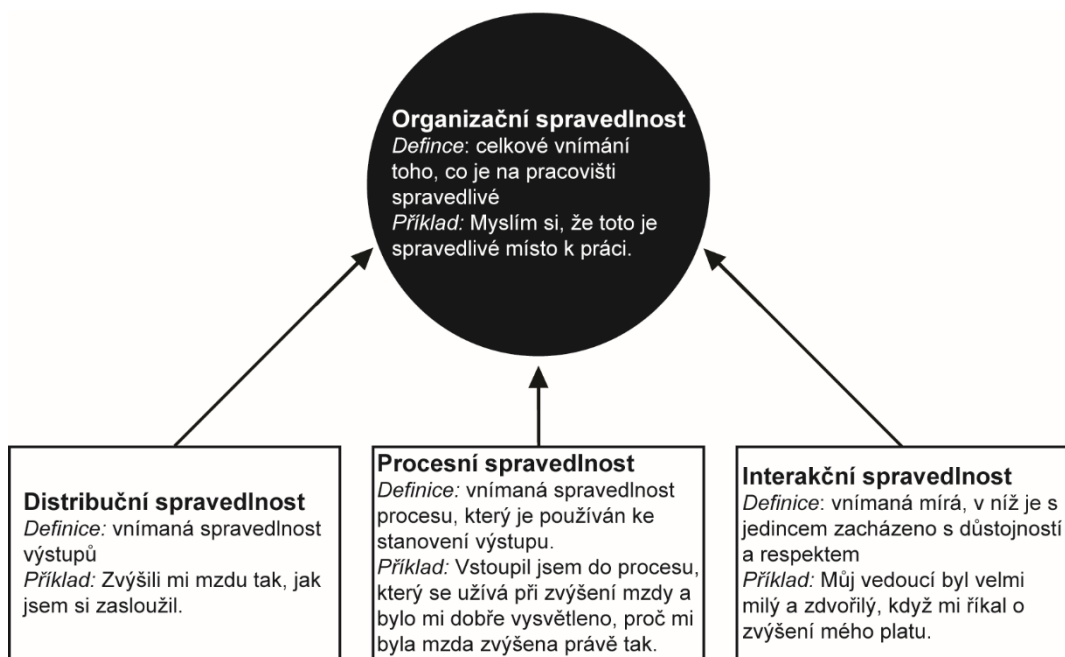
Aplikace teorie spravedlnosti v organizacích není snadná, především z důvodu rozdílné citlivosti jedinců na nespravedlnost. Dalším důvodem je fakt, že lidé mají



tendenci porovnávat obtížně měřitelné vstupy a výstupy (Buelens et al., 2011). Pro manažerskou praxi má však teorie spravedlnosti několik implikací. Zaměstnanci si poměřují své mzdy a vnímaná nespravedlnost rychle vytváří nespokojenost. Srovnání bývá nepřesné a subjektivní, především v organizacích, které nedostatečně informují své zaměstnance. Proto je zásadní sdílení přesných informací o odměnách a vazbách mezi úsilím a odměnou (Huczynski a Buchanan, 2013). Pracovníci mohou pociťovat nespravedlnost i v organizacích, které se domnívají, že jejich politiky, procesy či systém odměňování jsou nastaveny veskrze objektivně a spravedlivě. Je nezbytné vzbudit u zaměstnanců důvěru, aby věřili, že s nimi organizace jedná férově. Organizace musí dbát na vytváření pracovního klimatu, které podporuje spravedlnost, což pozitivně koreluje nejen se spokojeností zaměstnanců, ale také s pohledem zákazníka na společnost. Teorie spravedlnosti poskytuje též další vysvětlení toho, jak přesvědčení a postoje ovlivňují pracovní výkon. V tomto kontextu je významné uvědomit si, že nejlepší cestou vedoucí k řízení pracovního chování je porozumění skrytým kognitivním procesům (Buelens et al., 2011).

Teorie rovnosti prošla revizí, která využívá perspektiv jasnějších, více explicitních kognitivních procesů (McKenna, 2000). Což mělo za následek vznik v podstatě nového modelu organizační spravedlnosti (*organizational justice*), jež se dále člení na distribuční, procesní a interakční spravedlnost (*distributive, procedural and*

Obrázek 2.6: Model organizační spravedlnosti



Zdroj: Robbins a Judge (2013, s. 223), vlastní úprava

*interactional justice*), což znázorňuje obrázek 2.6. Mluvíme-li o distribuční spravedlnosti, mluvíme v podstatě o spravedlnosti, která je chápána shodně jako v předcházejícím výkladu o teorii spravedlnosti, o vnímané spravedlnosti v přerozdělování zdrojů, odměn zaměstnancům. Procesní spravedlnost, která znamená vnímanou spravedlnost samotného procesu distribuce odměn (McKenna, 2000), má dva klíčové prvky: kontrolu procesu (*process control*) a vysvětlení (*explanations*). Kontrola procesu označuje možnost jedince zasáhnout do procesu odměňování, a to ve smyslu prezentace vlastního pohledu o podobě žádoucích výstupů svým nadřízeným, popřípadě jiným rozhodovatelům (Robbins a Judge, 2013). Kontrola procesu pozitivně ovlivňuje vnímání spravedlnosti a pracovní spokojenosti, což zvyšuje úroveň oddanosti organizaci a loajality (Lewis, Thornhill a Saunders, 2003). Prvek vysvětlení znamená jakýsi nárok člověka na to, aby mu jeho nadřízený jasně a srozumitelně vysvětlil důvody, proč obdržel daný výstup. V souvislosti s procesní spravedlností je dále významné, aby byl management ve svých názorech a činech konzistentní, nestranný, otevřený řešení sporů a činil rozhodnutí na základě přesných informací (Robbins a Judge, 2013). Interakční spravedlnost se zaměřuje na vnímanou spravedlnost zacházení s člověkem v průběhu snižování stavů v organizaci (Lewis, Thornhill a Saunders, 2003). Robbins a Judge (2013) neomezují interakční spravedlnost pouze na interakci vedoucích a jejich podřízených v případě, kdy dochází ke snižování stavů, ale na veškeré projevy interakce ve všech situacích. Jestliže mají lidé dojem, že se s nimi zachází nespravedlivě, mají sklon tento fakt oplácet, například začnou svého nadřízeného pomlouvat.

### *Teorie stanovení cílů*

Teorii stanovení cílů (*goal-setting theory*), jejíž základní myšlenka tkví v názoru, že je lidské chování ovlivněno vědomými cíli a záměry, vytvořil v roce 1968 Edwin A. Locke. Později, na konci 70. let, doznala rozšíření, na němž se krom Lockeho podílel také Gary P. Latham (McKenna, 2000). Locke a Latham zjistili, že stanovování si vysokých a náročných cílů je klíčovým motivátorem (Gulati, Mayo a Nohria, 2017), že práce směřující k danému cíli, je hlavním zdrojem motivace (Robbins a Judge, 2013).

Původní model pracuje s dvěma faktory cílů, s jejich obtížností (*goal difficulty*) a specifičností/konkrétností (*goal specificity*), o nichž se Locke domníval, že formují pracovní výkon. Rozšířený model (viz obrázek 2.7) je navržený tak, aby odrážel

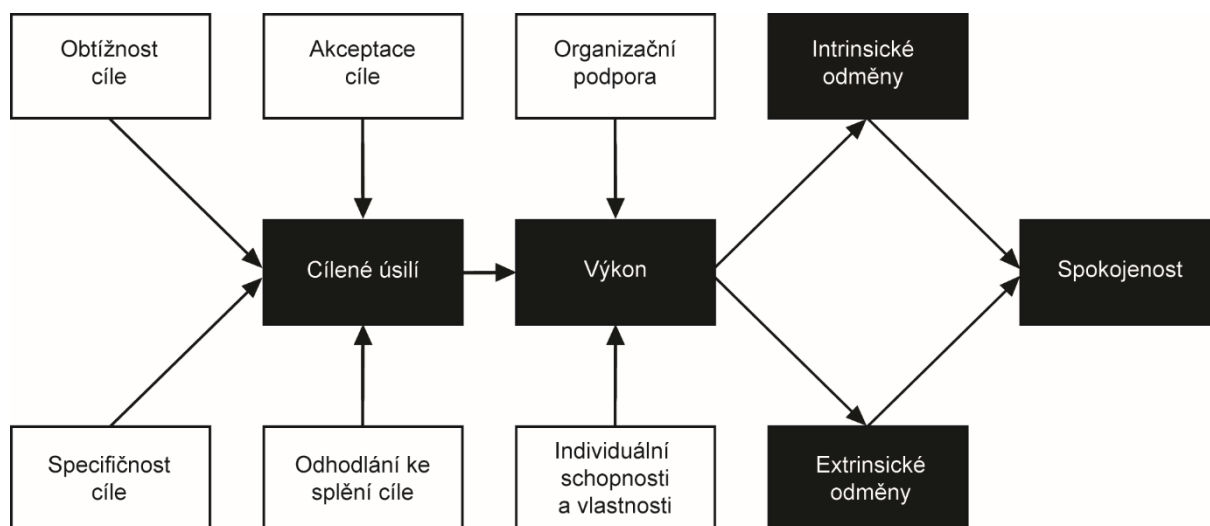
složitost stanovování cílů v organizacích, proto je doplněn o další dva atributy, o akceptaci cílů (*goal acceptance*) a odhodlání ke splnění cílů (*goal commitment*) (McKenna, 2000). Obtížnost cíle odpovídá množství úsilí, které je potřebné ke splnění cíle. Výzkumy byl zjištěn pozitivní vztah mezi obtížností a výkonností, která se však výrazně snižuje v případech, kdy se splnění cíle jeví velmi obtížné až nemožné. Ukázalo se, že je vykazována nižší úroveň úsilí, pokud mají lidé nastaveny (nebo jim byly nastaveny) cíle snadno či naopak velmi těžce dosažitelné. Tento vztah vykazuje značné rozdíly v jednotlivých kulturách (Buelens et al., 2011). Bylo také dokázáno, že některé skupiny lidí nereagují kladně na náročné cíle, jejich pracovní výkon se snižuje (McKenna, 2000). Přesto lze obecně konstatovat, že komplikované, nesnadné cíle nutí zaměstnance pracovat tvrději a vedou k většímu úsilí, vytrvalosti a soustředění (Gulati, Mayo a Nohria, 2017). Čelit obtížným cílům je pro jedince významné také z hlediska jeho seberealizace a naplňování extrinsických odměn (McKenna, 2000). Ne pouze obtížné cíle zapříčiňují vysokou úroveň výkonnosti, značný vliv má také jejich jasná, nevágní definice, tedy specifičnost. Obtížné a specifické cíle mají pozitivní vliv na výkonnost tím, že dokáží zaměřit pozornost člověka na daný úkol, zvyšují množství jím vynaloženého úsilí, zesilují jeho vytrvalost a podporují jej ve vytváření strategií vedoucích k dosažení cíle. Při stanovování cílů je přínosná aplikace metody SMART<sup>3</sup>, cíle by tudíž měly být specifické (*specific*), měřitelné (*measurable*), odsouhlasené (*agreed*), realistické (*realistic*) a založené na čase (*time-based*) (Arnold a Randall, 2010). Akceptace cíle vyjadřuje, do jaké míry člověk přijímá cíl jako oprávněný a opodstatněný pro něj samého (McKenna, 2000). Zaměstnanci reagují pozitivně na příležitost ovlivnit proces stanovování cílů, na skutečnost, že organizace přihlíží také k jejich názoru. A to především v případě, že jsou o cíli či konkrétním úkolu dostatečně informováni a mají vysokou úroveň zkušeností a odborné přípravy. Participativní přístup dokáže u zaměstnanců redukovat vzdor k stanovování cílů, jejich neochotu vynaložit úsilí ke splnění cíle (Buelens et al., 2011). Výzkumy však bylo prokázáno, že participace zaměstnanců na stanovování cílů není lepší, než přidělení cíle s jeho

---

<sup>3</sup> Akronym SMART má několik mírně odlišných variant, které je možno při stanovování cílů využít: S: specifický/konkrétní (*specific*), významný (*significant*), posouvající (*stretching*); M: měřitelný (*measurable*), smysluplný (*meaningful*), motivující (*motivational*); A: odsouhlasený (*agreed upon*), dosažitelný (*attainable*), proveditelný/dosažitelný (*achievable*), akceptovatelný (*acceptable*), akčně orientovaný (*action-oriented*); R: realistický (*realistic*), relevantní (*relevant*), opodstatněný (*reasonable*), hodnotný (*rewarding*), orientovaný na výsledek (*results-oriented*); T: založený na čase (*time-based*), časově ohraničený (*time-bound*), časovaný (*timely*), hmatatelný (*tangible*), dohledatelný (*trackable*) (Zdroj: SMART GOALS, 2016 [online]. Project Smart. [Cit. 7. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>)

následným zdůvodněním a ospravedlněním. Značnou roli zde hraje zpětná vazba. Dobrá zpětná vazba může vyvolat pocit úspěchu a uznání, jejím výsledkem může být také zlepšené a více kreativní úsilí jedince. Odhodlání ke splnění cíle značí míru, do jaké má jedinec zájem o dosažení cíle. Ta se odráží v míře, v níž bude jedinec činit nezbytné kroky vedoucí k dokončení daného cíle (McKenna, 2000). Může být definovaná také jako neochota zřít se cíle, přestat činit kroky směřující k jeho naplnění, nebo neochota snížit úroveň cíle (Arnold a Randall, 2010). Obecně platí, že je-li člověk odhodlán splnit cíl, je více perzistentní ve svém snažení o dosažení cíle. Panuje domněnka, že odhodlání ke splnění cíle umírňuje vztah mezi obtížností cíle a výkonností (Buelens et al., 2011).

Obrázek 2.7: Model rozšířené teorie stanovení cíle



Zdroj: McKenna (2000, s. 102), vlastní úprava

Za správných podmínek může být teorie stanovení cílů vhodnou technikou k posílení motivace členů organizace. Níže jsou uvedeny praktické návrhy pro vedoucí pracovníky, které by měli vzít v úvahu, rozhodnou-li se využít tuto metodu pro zvýšení pracovní motivace a výkonnosti (Lunenburg, 2011):

1. Cíle musejí být specifické.
2. Cíle musejí být obtížné, ale dosažitelné.
3. Cíle musejí být akceptované.
4. Musí být poskytována zpětná vazba.
5. Cíle jsou efektivnější, pokud jsou používány ke zhodnocení výkonu.
6. Lhůty (*deadlines*) zvyšují efektivitu cílů.

7. Zaměření cílů na učení se (*learning goal orientation*) vede k vyšší výkonnosti než zaměření cílů na výkon (*performance goal orientation*).

8. Skupinové stanovování cílů je stejně důležité jako individuální stanovování cílů.

Některými body jsme se již zabývali, proto se ve stručnosti zmíníme i o zbývajících. Gulati, Mayo a Nohria (2017) píší, že těsné termíny, lhůty, na splnění cíle zrychlují pracovní tempo zaměstnanců. Aarts a Elliot (2012) zmiňují, že lidé mají větší motivaci dosáhnout termínovaného nežli netermínovaného cíle. Motivace jedince se navíc zvyšuje s blížícím se termínem uzávěrky. Dle Lunenburg (2011) slouží lhůty jako jakýsi kontrolní mechanismus a zvyšují motivační účinek cílů. Vědomí, že se blíží uzávěrka, nutí člověka investovat do splnění cíle více úsilí. Dalším významným faktorem je zaměření cílů na učení se. Lunenburg (2011) uvádí, že tento přístup pomáhá rozvíjet kompetence jedince tím, že se učí zvládat značně náročné situace (*challenging situations*). To je v kontrastu s orientací cílů na výkon, jejíž snahou je demonstrovat a prokazovat dosavadní úroveň kompetencí. Dle Latham (2012) se jedinci orientovaní na učení se soustředí na zvládnutí složitých úkolů, zatímco jedinci zaměření na výkon si vybírají takové úkoly, v nichž mohou excelovat. Lunenburg (2011) poznamenává, že výzkumy potvrzují pozitivní vliv orientace na učení se na pracovní chování a výkonnost. Navíc podle Latham (2012) orientace na učení se pozitivně koreluje s otevřeností k novým zkušenostem, optimismem, touze po tvrdé práci a úsilím. Posledním doporučením pro vedoucí pracovníky, které uvádí Lunenburg (2011), je uvědomění si významnosti stanovování cílů nejen v individuální rovině, ale také v rovině skupinové. Jako nejvíce efektivní stavování cílů v organizaci se jeví kombinace slučitelných skupinových a individuálních cílů. Jestliže skupinové cíle zároveň odrážejí individuální cíle, jsou jedinci vnímány jako hodnotné, zvyšují individuální uspokojení a jsou současně přínosem pro skupinu celkově.

### 2.3.3 Teorie sebedeterminace

Teorie sebedeterminace (*self-determination theory, SDT*) je jakousi zastřešující motivační teorií, kterou vytvořil Edward Deci v 70. letech 20. století, později na teorii spolupracoval také Richard Ryan (Miner, 2011). Jedná se o metateorii, jež zastřešuje šest dílčích mini teorií<sup>4</sup> (v současnosti). Teorie sebedeterminace je empiricky založená,

---

<sup>4</sup> Těmi jsou: Teorie kognitivního vyhodnocení (Cognitive Evaluation Theory), Teorie organismické integrace (Organismic Integration Theory), Teorie kauzální orientace (Causality Orientation Theory),

organistická teorie lidského chování a osobnostního rozvoje. Ty byly analyzovány především na psychologické úrovni, avšak s přihlédnutím k biologickým základům jednotlivých psychologických procesů. Teorie se zabývá zejména tím, jak sociálně kontextuální faktory ovlivňují základní psychologické potřeby, po kompetenci (*competence*), vztazích (*relatedness*) a autonomii (*autonomy*) (Ryan a Deci, 2017). Autonomie odráží potřebu jedince cítit, že on sám je zdrojem, vlastníkem počátku svého jednání a chování, zahrnuje koncept osobního výběru. Potřeba kompetence souvisí s touhou ovlivňovat své prostředí, s touhou po efektivní interakci s okolím, a potřebou dosáhnout žádaných, hodnotných výstupů této interakce. Poslední, potřeba vztahů, se týká lidské tužby být ve spojení s jinými, zažít sounáležitost v daném sociálním kontextu (Olsson, 2008). Teorie zkoumá jak biologické, sociální či kulturní podmínky zvyšují či naopak narušují inherentní lidské kapacity pro psychologický rozvoj, angažovanost a pocit spokojenosti. Kriticky se zabývá faktory, které intrinsicky k individuálnímu rozvoji a v rámci sociálního kontextu facilitují vitalitu, motivaci, sociální integraci a pohodu nebo naopak přispívají k vyčerpání, antisociálnímu chování či neštěstí (Ryan a Deci, 2017). Podle teorie sebedeterminace se lidská motivace pohybuje po kontinuu od sebedeterminované (autonomní) po více kontrolovanou, viz obrázek 2.8 (Olsson, 2008).

Podle výzkumů ovlivňují různé typy motivace, jmenovitě intrinsická motivace, extrinsická motivace a amotivace, výkon rozličnými způsoby. Extrinsická motivace nabývá několika forem dle míry autonomie nebo kontroly, což odkazuje na větší zřetel na sebedeterminaci a formu externí regulace (Olsson, 2008). Nejvíce kontrolovaný (či nejméně autonomní) typ motivace se nazývá externí regulace (*external regulation*). Znamená klasickou motivaci jedince k určitému chování, kdy je jeho cílem získat odměnu či vyhnout se trestu, důvodem chování je tedy snaha uspokojit externí poptávku nebo společensky konstruovanou eventualitu (Deci a Ryan, 2004). Externí regulace není jako motivační nástroj neúčinná, protože významné odměny a tresty dokáží usměrňovat chování, mohou donutit nebo zlákat člověka k akci, problémem ovšem je její krátkodobý účinek (Ryan a Deci, 2017). Více autonomní formu externí motivace představuje vcítění, introjekce, introjekční regulace (*introjection, introjected regulation*). Introjekčně regulovaný jedinec internalizuje regulaci chování, snaží se vystupovat tak, aby předcházel negativním emocím, například úzkosti (Olsson, 2008).

---

Teorie základních psychologických potřeb (Basic Psychological Needs Theory), Teorie cílů (Goal Contents Theory), Teorie motivace vztahů (Relationships Motivation Theory)

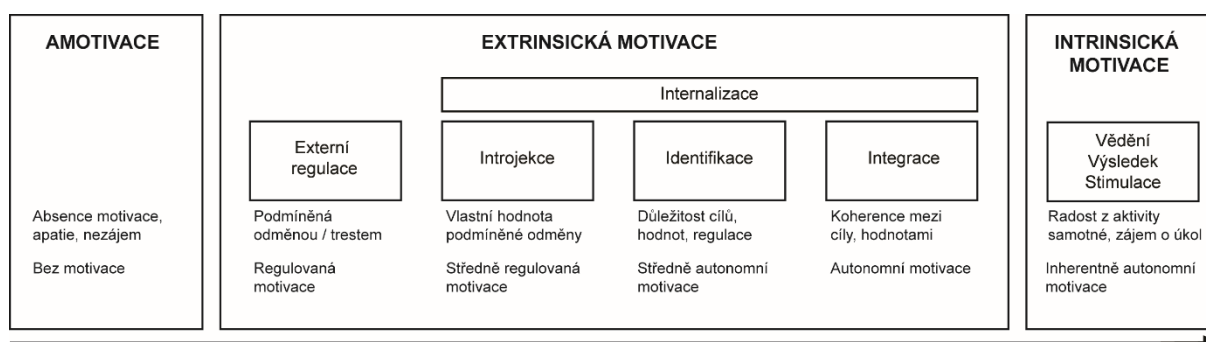
Jedná se o typ extrinsické motivace, která je jedincem částečně internalizována, je uvnitř něho, nepovažuje se však za součást integrovaného self (Deci a Ryan, 2004). Introjekce je intrapersonální forma regulace, je založena na afektivních a evaluačních eventualitách v rámci jedince samotného, bývá proto stálejší a déle trvající formou vnější motivace (Ryan a Deci, 2017). Další formou extrinsické motivace je identifikace či identifikovaná regulace (*identification, identified regulation*). Jedná se o více sebedeterminovanou podobu extrinsické motivace, neboť zahrnuje vědomé hodnocení cíle nebo regulace chování. Identifikovaný jedinec přijímá důležitost chování pro něj samého. Identifikace představuje důležitý aspekt procesu transformace externí regulace do skutečné seberegulace (Deci a Ryan, 2004). V souladu s tímto typem motivace se jedinec podílí na činnosti, aby se učil novým dovednostem nebo byl úspěšný, ale ne pro čiré potěšení z její realizace (Olsson, 2008). Regulace prostřednictvím identifikace je více autonomní a volní než introjekce. Oproti ní vykazuje také výhody z hlediska stability, perzistence či doprovodných afektivních projevů (Ryan a Deci, 2017). Nejvíce autonomní formou extrinsické motivace je integrovaná regulace, integrace (*integrated regulation, integration*) (Deci a Ryan, 2004), která představuje nejúplnější typ internalizace (Ryan a Deci, 2017). Jedná se o stav, kdy jedinec plně integruje regulaci do svého self, tedy přijímá určitou činnost za přirozenou součást svého bytí (Dörnyei a Ushioda, 2009), uvádí regulaci do shody s jinými aspekty svého self, se svými základními psychologickými potřebami a dalšími identifikačními faktory (Ryan a Deci, 2017). Integrované extrinsicky motivované chování je spojováno s pozitivnější zkušeností, než je tomu o méně internalizovaných forem. Integrovaná extrinsická motivace sdílí mnoho předností s intrinsickou motivací, chování je činěno na základě volního rozhodování, nicméně jeho primárním motivem je dosažení pro jedince kýženého významného výstupu.

Intrinsická motivace (jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1) označuje angažovanost jedince pro danou aktivitu, kterou vykonává pro inherentní uspokojení z ní samé, pro potěšení z činnosti plynoucí. Intrinsická motivace je vysoce autonomní forma motivace. Intrinsicky motivovaný člověk usiluje o to, aby čelil výzvám, učil se novým věcem a rozvíjel své schopnosti (Olsson, 2008). Intrinsická motivace vykazuje jisté podobnosti s identifikovanou a integrovanou regulací, kupříkladu vysokou míru zapojení, angažovanosti, pozitivní efekt či vnitřní kontrolu. Liší se však ve zdroji motivace a regulační orientaci, která je u regulace naučená a u intrinsické motivace naopak inherentní (Dörnyei a Ushioda, 2009). Vallerand et al. (1992) navrhuji rozdělit

intrinsickou motivaci na tři typy: intrinsickou motivaci k věděni (*intrinsic motivation to know*) - motivace vychází z touhy něčeho se naučit, poznat nové; intrinsickou motivaci směřovanou na výsledek, úspěch a schopnosti (*intrinsic motivation toward accomplishment*) – motivace pramení z potěšení z dosahování vnitřně stanovených cílů; a intrinsickou motivaci zažívat stimulaci (*intrinsic motivation to experience stimulation*) – motivace vychází z přání prožívat pro člověka optimální zkušenosti.

Posledním typem je amotivace, jež je nesebedeterminovanou formou motivace a vyznačuje se absencí intrinsické či extrinsické motivace (Olsson, 2008). Amotivovaní jedinci nevnímají souvislost mezi jejich chováním a výstupy, takže nejednají s úmyslem získat žádaný výstup. Amotivovaní jedinci se cítí nezpůsobilí, bezradní a jejich jednání působí nekontrolovaně (Deci a Ryan, 2004).

Obrázek 2.8: Kontinuum sebedeterminace



Zdroj: Parikh a Gupta (2010, s. 172), Olsson (2008, s. 3), vlastní úprava

Teorie sebedeterminace představuje humanistický pohled na motivaci. Dle ní pramení individuální rozdíly v motivačních orientacích ve skutečnosti, že se jedinci vystavují různým environmentálním faktorům, a především v tom, jak tyto faktory zpracovávají, zda se rozhodují více autonomně či se obecně orientují na extrinsicke regulační faktory (Brown, 2007). Robbins a Judge (2013) spatřují hlavní implikaci teorie pro organizační odměňování. Používá-li organizace k ocenění vynikajícího výkonu extrinsicke odměny, mají zaměstnanci tendenci domnívat se, že odvádí dobrou práci spíše než díky jejich vlastní touze excelovat, kvůli tomu, co chce organizace. Podle teorie sebedeterminace však mohou za určitých okolností extrinsicke odměny, jako slovní pochvala či zpětná vazba, zvýšit intrinsickou motivaci. Ryan a Deci (2017) však píší, že extrinsicke odměny obecně snižují motivaci intrinsickou, především vnímá-li je jedinec jako nátlakové. V této souvislosti uvádí Robbins a Judge (2013)



například termíny a specifické pracovní standardy, které mohou mít negativní dopad na motivaci a výkonnost v případě, že je lidé považují za donucovací. Pokud ale věří, že jsou pod jejich vlastní kontrolou, mohou posílit intrinsickou motivaci. Další významná skutečnost plynoucí z teorie sebedeterminace se týká dosahování cílů. Je značně důležité, aby cíle i samotné aktivity vedoucí k jejich dosažení, byly pro jedince v souladu s jeho zájmy a základními hodnotami. Jestliže člověk usiluje o dosažení cíle kvůli vlastnímu intrinsickému zájmu, je více pravděpodobné, že cíle dosáhne a bude se cítit šťastný, a to i v případě kdy cíle nedosáhne. Jedinci, kteří usilují o dosažení cíle z intrinsických důvodů, bývají se svou prací více spokojeni, lépe zapadají do organizace a mohou dosahovat lepšího výkonu. Z teorie sebedeterminace vyplývají jasná doporučení pro organizace. Ty by měly dbát na to, aby poskytovaly jak extrinsické tak intrinsické odměny či stimuly. Musí zajistit, aby byla práce zajímavá, měly by poskytovat uznání a podporu růstu a rozvoji zaměstnanců.

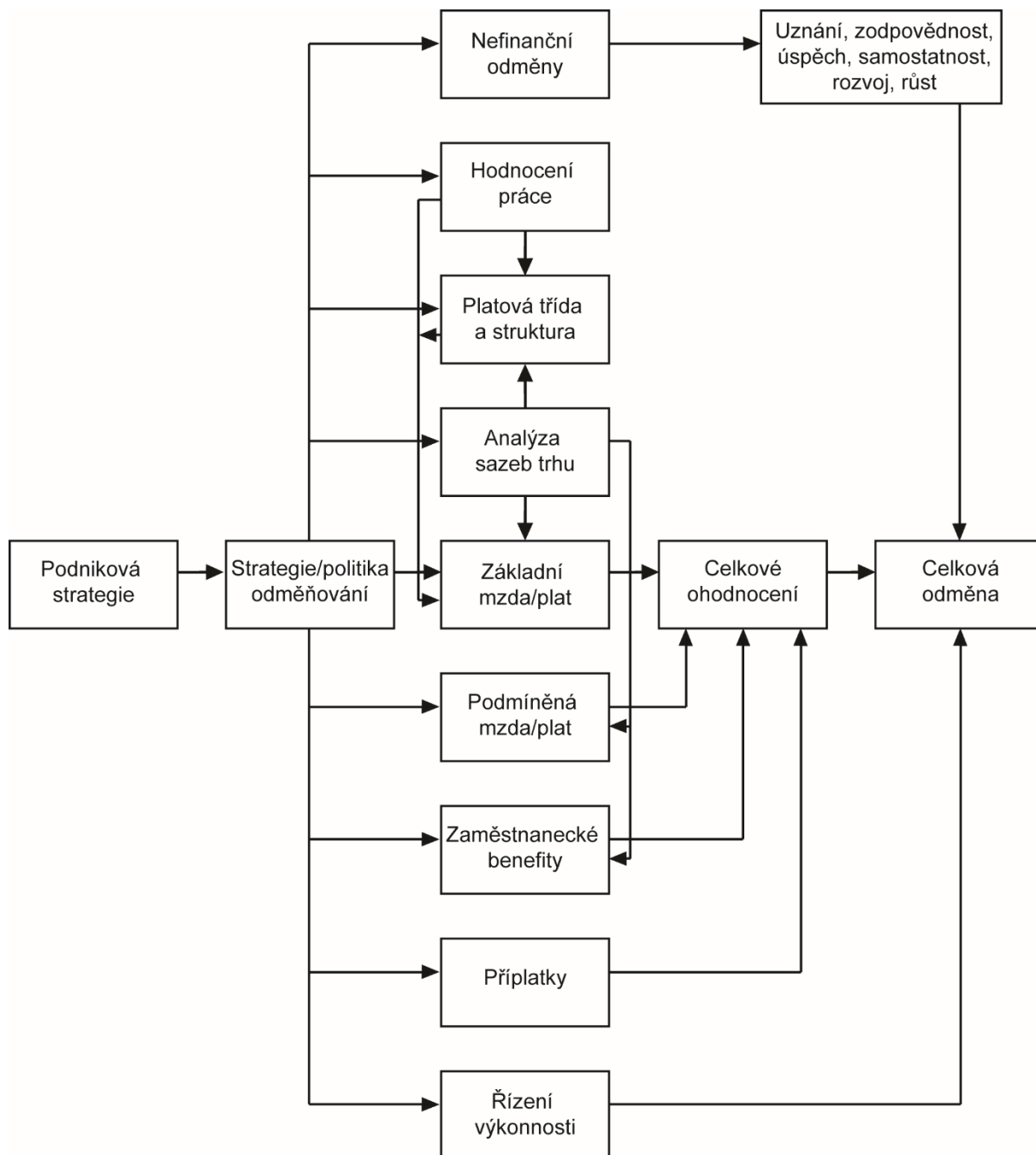
## 2.4 Systém odměňování

Odměňování je nevyhnutelnou součástí každé organizace. Chování a pracovní výkon jedince je podobou systému odměňování silně ovlivněn (Chitale, Mohanty a Dubey, 2013). Někteří zaměstnanci vidí svou práci pouze jako zdroj peněz, pro jiné je potěšením sama o sobě, či mají radost ze společnosti svých spolupracovníků. Dokonce i dobrovolníci jsou za svou práci odměňováni, kupříkladu společenským uznáním. Jsme tudíž s to tvrdit, že předmět organizačních odměn sice zahrnuje, ale daleko přesahuje, peněžní kompenzaci (Buelens et al., 2011).

Systém odměňování se skládá z prvků, mezi nimiž existuje určitý vztah, což znázorňuje obrázek 2.9. Výchozím bodem systému odměňování je podnikatelská strategie, která identifikuje hnací síly podniku (*business drivers*) a stanovuje cíle podnikání. Z analýzy hybných sil vyplývá strategie odměňování, jež by měla odpovědět na otázku „Jak může odměňování pomoci k dosažení podnikových cílů?“. Strategie odměňování definuje dlouhodobé záměry organizace v oblastech jako platová/mzdová struktura, podmíněná složka platu/mzdy, zaměstnanecké benefity apod. Politika odměňování se zabývá mj. úrovní platů/mezd či rovnosti v odměňování (Armstrong, 2007a). Základní mzda/plat jsou peníze obdržené jako důsledek individuální práce (Martin, 2010), jedná se o fixní, stálé množství, zpravidla vyjádřené jako obnos za určitý časový úsek (Armstrong, 2007a). Podmíněná mzda/plat (*contingent pay*) může být integrována do základního platu/mzdy, může být vyplácena jako bonus či se může

jednat o variabilní složku mzdy/platu. Bývá označovaná jako „ohrožená platba“ (*at-risk payment*), a to proto, že může být při nesplnění daných kritérií odebrána.

Obrázek 2.8: Prvky systému odměňování a jejich vzájemný vztah



Zdroj: Armstrong (2007a, s. 9), vlastní úprava

Zaměstnanecké benefity obecně označují řadu věcí, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec peněžní odměny, jako součást „balíčku odměn“ (podrobněji viz kapitola 2.4.1) (Martin, 2010). Příplatky (*allowances*) slouží k ocenění

zvláštních okolností nebo rysů zaměstnání.<sup>5</sup> Celkové ohodnocení (*total remuneration*) se skládá z finančních odměn (všech příjmů – základní mzda/plat, podmíněná mzda/plat a příplatky) a hodnoty benefitů, které obdržel zaměstnanec (Armstrong, 2007a). Hodnocení práce (*job evaluation*) je možno definovat jako metodu určení relativní hodnoty práce pro organizaci. Jedná se o řadu technik, jejímž cílem je umožnit třídění pracovních míst systematickým a spravedlivým způsobem na základě povinností a odpovědností, které jsou od jednotlivých pracovních pozic vyžadovány (Deb, 2006). Analýza sazeb trhu (*market rate analysis*) slouží k identifikaci mzdové úrovně na trhu práce pro srovnatelná pracovní místa. Získané informace pomáhají v rozhodování o mzdových/platových strukturách v rámci organizace. Mzdové třídy a struktury (*grade and pay structures*) poskytují prostor pro odstupňování odměňování na základě výkonu, způsobilosti apod. (Armstrong, 2007a). Řízení výkonnosti (*performance management*) se týká jakéhokoliv procesu řízení určeného ke kontrole a zvýšení výkonnosti zaměstnanců, kteří pracují v organizaci. Povětšinou se označení používá příměji k označení systému, jehož prostřednictvím organizace stanovuje pracovní cíle, určuje výkonnostní normy, poskytuje zpětnou vazbu, případně distribuuje výkonnostní odměny (Martin, 2010). Nefinančními odměnami (*non-financial rewards*) se myslí takové, jež neobsahují žádnou přímou platbu. Povětšinou pramení z práce samotné, například uznání či příležitost pro kariérní rozvoj. Spojením finančních a nefinančních odměn získáme celkovou odměnu (*total reward*) (Armstrong, 2007a).

#### 2.4.1 Celková odměna

Strategie celkové odměny je alternativou k jiným strategiím odměňování. Jejím vzniku pomohlo uvědomění si důležitosti nefinančních odměn a významu celistvého a strategického přístupu k zaměstnaneckým odměnám. Celková odměna uznává hodnotu široké škále hmotných i nehmotných odměn. Snaží se zajistit, aby nabídka

---

<sup>5</sup>Zaměstnavatelé jsou povinni podle českého právního řádu (dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce) poskytovat určité příplatky, například:

- Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas (Mzda + nejméně 25%) (§ 114)
- Mzda, náhradní volno nebo náhrady mzdy za svátek (§ 115)
- Mzda za noční práci (Mzda + nejméně 10%) (§ 116)
- Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (§ 117)
- Mzda za práci v sobotu a v neděli (Mzda + nejméně 10%) (§ 118)
- Odměna za pracovní pohotovost (nejméně 10%) (§ 140)

odměn v organizaci byla rozmanitá, aby se jednotlivé složky doplňovaly a byly slučitelné s firemní filozofií, jejími hodnotami a kulturou (Wilton, 2011).

Tabulka 2.4: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda	Celkové ohodnocení	Celková odměna
	Podmíněná mzda		
	Zaměstnanecké benefity		
Relační odměny	Učení a rozvoj	Nefinanční/ intrinsické odměny	
	Pracovní prostředí		

Zdroj: Armstrong (2007a, s. 32), vlastní úprava

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn, přímé a nepřímé, intrinsické a extrinsické. Všechny aspekty odměn jsou spojeny dohromady a považují se za integrovaný a koherentní celek. Celková odměna kombinuje vliv dvou hlavních skupin odměn (viz tabulka 2.4): transakčních odměn (hmotné odměny, které dostává zaměstnanec za transakce se zaměstnavatelem – mzda, benefity) a relačních odměn (nehmotné). Relační odměny jsou děleny do dvou skupin, na učení a rozvoj (učení se na pracovišti, školení, řízení výkonnosti, rozvoj kariéry) a pracovní prostředí (základní hodnoty organizace, leadership, „hlas zaměstnance“, uznání, úspěch, job design a rozvoj pracovních rolí, kvalita pracovního života, work/life balance, talent management). Tento přístup je holistický, neupřednostňuje některý z mechanismů odměňování, zohledňuje veškeré prvky, kterými mohou být lidé odměněni, a díky kterým mohou nabývat pocit uspokojení z práce. Jeho cílem je maximalizovat vliv podnětů odměňování na motivaci, odhodlání a angažovanost (Armstrong, 2007a).

### *Zaměstnanecké benefity*

Systém celkové odměny má několik cílů, zaměstnavatelé chtějí jeho pomocí být atraktivními pro potenciální zaměstnance a chtějí si udržet stávající kvalitní pracovníky; slouží jako motivátor k výkonu; snaží se sladit individuální cíle s organizačními; a chce odměnit pro společnost žádoucí chování. Rovnice celkové odměny obsahuje řadu prvků (viz výše), jejichž přítomnost je pro dosažení kýženého výsledku nezbytná. Jedněmi z těch, které nabývají na důležitosti, jsou zaměstnanecké benefity (Reddick a Cogburn, 2008). Benefity slouží jako jakási demonstrace toho, že zaměstnavatelé o své zaměstnance pečují, starají se o jejich blaho, pocit pohody (*well-being*). Benefity zvyšují oddanost zaměstnanců k organizaci (Armstrong, 2007a).

Zaměstnanecké benefity je možno rozdělit dle mnoha kritérií. Například Pelc (2011) užívá ke třídění hledisko daňové a odvodové výhodnosti (mimořádně výhodné, částečně výhodné), věcné hledisko (benefity mající vztah k práci, hmotné vybavení a pracovní pomůcky, benefity osobní a sociální povahy), hledisko charakteru výdajů a příjmů (z pohledu zaměstnavatele – finanční a nefinanční, z pohledu zaměstnance – peněžní a nepeněžní), nebo hledisko časové působnosti (jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé). Armstrong (2007a) typizuje benefity dle jejich pole působnosti na penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, dovolené, podnikové automobily a ostatní benefity. Nezáleží na tom, jaké třídění použijeme, vždy se dostaneme k velmi široké a pestré paletě možných benefitů, z níž mohou zaměstnavatelé při vytváření systému odměňování čerpat (viz příloha 1).

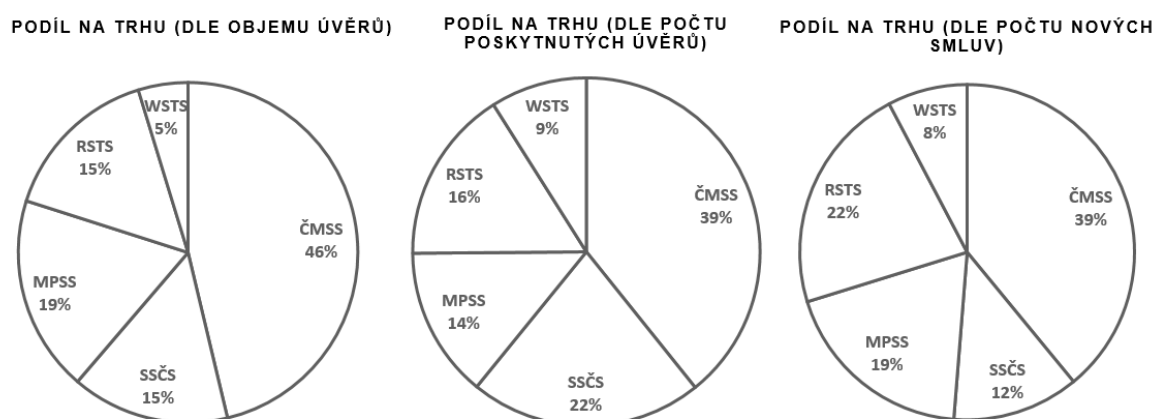
McKenna (2000) uvádí, že organizace mají na výběr ze třech způsobů poskytování zaměstnaneckých benefitů: fixní systém, flexibilní systém a jejich kombinace. Fixní neboli plošný systém je pro organizaci nejjednodušší, ale není příliš efektivní, jelikož nerespektuje individuální rozdíly. Jeho podstatou je poskytování všem zaměstnancům tytéž benefity, bez ohledu na to, zda mají možnost či chtění je využít. Naproti tomu flexibilní systém, též označovaný jako cafeteria systém, klade důraz na poskytnutí možnosti výběru, díky čemuž má vyšší motivační účinek (možnost zvolit si odměnu, která odpovídá individuálním potřebám je relevantní v kontextu teorie očekávání). Tento systém povětšinou funguje na jednoduchém principu, kdy mají zaměstnanci určený počet kreditů či rozpočet, za který si mohou „nakoupit“ benefity, které sami chtějí. Pro společnosti má tento systém výhodu nejen ve vyšším motivačním efektu, ale také jak uvádějí Bloom a Trahan (1986) uspokojuje potřeby zaměstnanců daleko ekonomičtěji než fixní systém. Poslední možností dle McKenna (2000) je kombinace fixního a flexibilního systému, což znamená, že organizace nabízí část benefitů fixních a zbývající si mohou zaměstnanci navolit dle svých představ.

### 3 Charakteristika společnosti

Českomoravská stavební spořitelna, a. s. (dále jen ČMSS) je největší stavební spořitelnou na území České republiky, je známá také jako „Liška“. Jejím sloganem je: „Na těchto základech můžete stavět“ (ČMSS, 2017b). Na její logotyp a podobu maskota lišky se můžete podívat v příloze 2.

V roce 2016 činil tržní podíl společnosti dle objemu úvěrů 46 % a dle počtu poskytnutých úvěrů a počtu nových smluv 39 %, což znázorňují koláčové grafy na obrázku 3. 1 (Hypoindex, 2017).

Obrázek 3. 1: Podíl stavebních spořitelen na trhu v roce 2016



Zdroj: Hypoindex (2017); vlastní úprava

#### 3.1 Historie společnosti

Akciová společnost ČMSS byla založena v souladu se zákonem č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření. Zapsána byla dne 27. 8. 1993 do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze (ČMSS, 2016a). Obchodní činnost zahájila společnost 8. 9. 1993. Zakladateli ČMSS byli Investiční a Poštovní banka, a.s. (IPB) s 55 % akcií a největší německá spořitelna Bausparkasse Schwäbisch Hall AG (BSH) s 45 % akcií (ČMSS, 1998). V červnu roku 2000 odkoupila veškerá aktiva i pasiva IPB, tudíž i 55 % podíl v ČMSS, Československá obchodní banka, a.s. (ČSOB) (ČMSS, 2000).

#### 3.2 Profil společnosti

Následující informace pocházejí z výroční zprávy společnosti (ČMSS, 2016b).

Název:

Českomoravská stavební spořitelna, a.s.

Sídlo:	Vinohradská 3218/169, 100 17 Praha 10 Česká republika
Registrace:	B 2117
Telefon (ústředí):	+420 225 221 111
E-mail:	info@cmss.cz
Internet:	www.cmss.cz
Kód banky:	7960
IČO:	49241397
Datum založení:	26. 7. 1993
Datum zahájení obchodní činnosti:	8. 9. 1993
Právní forma	akciová společnost
Akcionáři	Československá obchodní banka, a.s. (55 %) Bausparkasse Schwäbisch Hall AG (45 %)

### 3.3 Předmět činnosti

Předmětem podnikání společnosti je (ČMSS, 2016a, s. 3 - 4):

- a) přijímání vkladů v české měně od účastníků stavebního spoření
- b) poskytování úvěrů v české měně účastníkům stavebního spoření
- c) poskytování příspěvku v české měně fyzickým osobám účastníkům stavebního spoření
- d) poskytování úvěrů v české měně osobám, jejichž výrobky a poskytované služby jsou určeny pro uspokojování bytových potřeb
- e) přijímání vkladů v české měně od bank, zahraničních bank, poboček zahraničních bank, finančních institucí, zahraničních finančních institucí a poboček zahraničních finančních institucí
- f) poskytování záruk v české měně za úvěry ze stavebního spoření, za úvěry poskytnuté podle § 5 odst. 5 zákona o stavebním spoření a za úvěry uvedené v § 9 odst. 1 písm. a) zákona o stavebním spoření
- g) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
- h) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými Českou republikou, s dluhopisy, za které převzala Česká republika záruku, a s dluhopisy vydávanými Českou národní bankou

- i) obchodování na vlastní účet s dluhopisy vydávanými členskými státy Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, centrálními bankami, finančními institucemi těchto států a bankami se sídlem v těchto státech, jakož i s dluhopisy, za které tyto státy převzaly záruku, a s dluhopisy vydávanými Evropskou investiční bankou, Nordic Investment Bank a Evropskou centrální bankou
- j) provádění platebního styku a jeho zúčtování v tuzemsku v souvislosti s činností stavební spořitelny
- k) poskytování bankovních informací
- l) uzavírání obchodů sloužících k zajištění proti měnovému a úrokovému riziku
- m) výkon finančního makléřství.

### 3.4 Kvantitativní ukazatele

#### 3.4.1 Údaje o kapitálu

Kapitál ČMSS se řídí Nařízením Evropského parlamentu a Rady EU č. 575/2013 ze dne 26. června 2013 o obezřetnostních požadavcích na úvěrové instituce a investiční podniky (ČMSS, 2016). Jeho složení zachycuje tabulka 3.1.

Tabulka 3.1: Údaje o kapitálu k 31. 12. 2015 (v tis. Kč)

<b>Kmenový kapitál tier 1 před normativními úpravami</b>	<b>8 643 867</b>
Základní kapitál	1 500 000
Rezervní fond	300 000
Další rezervní fondy	2 308 262
Nerozdělený zisk z předchozích období	3 785 950
Kumulovaný ostatní úplný výsledek hospodaření	749 655
<b>Normativní úpravy</b>	<b>- 1 960 343</b>
Nedostatek v krytí očekávaných ztrát úpravami o úvěrové riziko	- 947 035
Ostatní nehmotná aktiva po odečtení daně	- 934 980
Úpravy hodnot dle požadavků pro obezřetné oceňování	- 11 570
Dodatečný odpočet dle čl. 3 CRR	- 66 758
Ostatní přechodné úpravy dle čl. 468 CRR	0
<b>Kmenový kapitál tier 1</b>	<b>6 683 524</b>
<b>Vedlejší kapitál tier 1</b>	<b>0</b>
<b>Kapitál tier 1</b>	<b>6 683 524</b>
<b>Kapitál tier 2</b>	<b>0</b>
<b>Celkový kapitál (kapitál tier 1 + kapitál tier 2)</b>	<b>6 683 524</b>

Zdroj: ČMSS (2016, s. 5); vlastní úprava

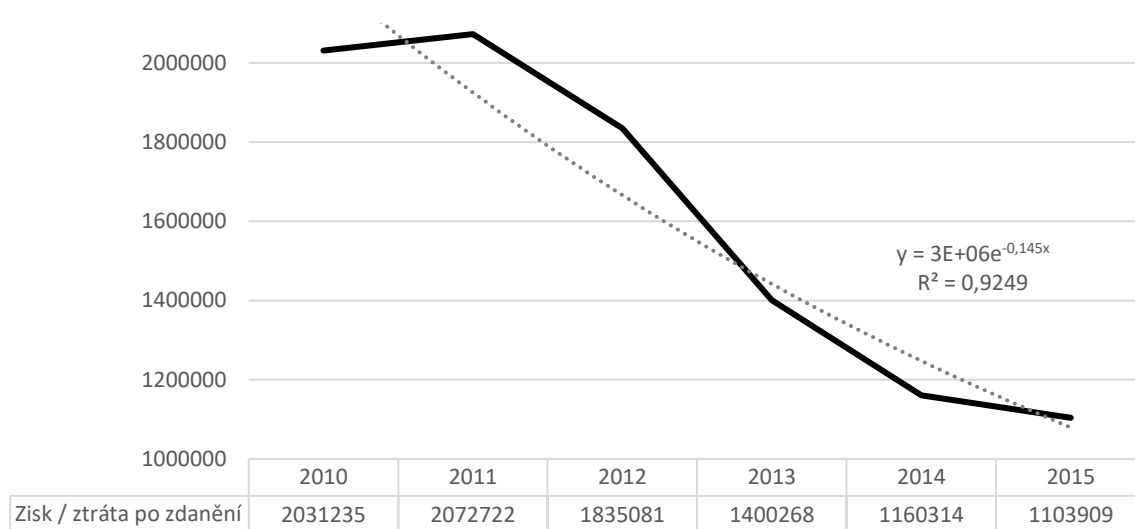


### 3.4.2 Vývoj zisku

ČMSS dosáhla v roce 2015 čistého zisku přes 1,1 mld. Kč (ČMSS, 2016). Ve srovnání s největším konkurentem (podle podílu na trhu dle objemu úvěrů), se společností Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. (MPSS), jejíž čistý zisk činil téhož roku více než 915 mil. Kč (MPSS, 2016), se však nejedná o zcela dobrý výsledek. Uvážíme-li především podíly jednotlivých společností na trhu (viz obrázek 3.1).

Pokud se zaměříme na trend tohoto ukazatele, který znázorňuje graf 3.1, zjistíme že je značně negativní. Během sledovaného období došlo k poklesu čistého zisku o téměř 46 %, s průměrným meziročním poklesem o 11 %, který byl nejvyšší v roce 2013 (blíže v příloze 3). Analogický negativní trend byl zaznamenán během období i u jiných pro společnost významných ukazatelů, u počtu nově uzavřených smluv stavebního spoření, cílové částky nově uzavřených smluv a počtu platných smluv, což si můžete prohlédnout v příloze 4.

Graf 3.1: Vývoj zisku / ztráty po zdanění v období let 2010 – 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: ČSMM (2012, 2014, 2016b); vlastní úprava a výpočty

### 3.5 Produkt společnosti

Společnost ČMSS má své produktové portfolio rozděleno do třech kategorií: stavební spoření, úvěry na bydlení a doplňkové produkty. V rámci skupiny stavebního spoření nabízí společnost klasické Stavební spoření (ČMSS, 2017a), dále produkt Liška plus, což je kombinace stavebního a penzijního spoření (ČMSS, 2017c) a produkt Spoření pro děti, který umožňuje neúčelové spoření pro děti (ČMSS, 2017d).

Ve skupině úvěry na bydlení jsou rovněž tři produkty (ČMSS, 2017a). První produkt, Úvěry bez zajištění nemovitostí, je nezajištěný meziúvěr umožňující vypůjčit si částku až 900 tisíc Kč, a to především na renovace či rekonstrukce (ČMSS, 2017e). Další produkt, Úvěry se zajištěním nemovitostí, je meziúvěr se zajištěním nemovitostí, který opět slouží pro účely renovace či rekonstrukce, ale též pro účely pořízení nemovitosti (ČMSS, 2017f). Posledním produktem z této skupiny je Hypotéka od Lišky, která je klasickým hypotečním produktem. Jejím poskytovatelem není ČMSS, ale Hypoteční banka, a.s. (ČMSS, 2017g).

Kategorie doplňkových produktů obsahuje produkty zaměřené na pojištění (životní, rizikové či majetkové), penzijní spoření (ČMSS, 2017a) a běžné účty, které jsou zřizovány společnostmi Era a Poštovní spořitelna, jež patří do skupiny ČSOB (ČMSS, 2017h).

### 3.6 Stakeholders

Podle teorie stakeholderů (*stakeholder theory*) je stakeholder jakákoli skupina či jednotlivec, který může ovlivnit podobu cíle organizace, nebo je ovlivněn snahou o jeho dosažení (Gulati, Mayo a Nohria, 2017). Samotný pojem nemá ustálený český ekvivalent, jako nejvhodnější se zdá „zainteresované strany“ (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016), dále se můžeme setkat s pojmy „zúčastněné strany“ nebo jen „zainteresovaný“ aj. (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012). Stakeholdery můžeme rozdělit na vnější (zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, vláda apod.) a vnitřní (vlastníci, manažeři, zaměstnanci) (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). V této práci budeme věnovat pozornost vybraným skupinám vnitřních stakeholderů.

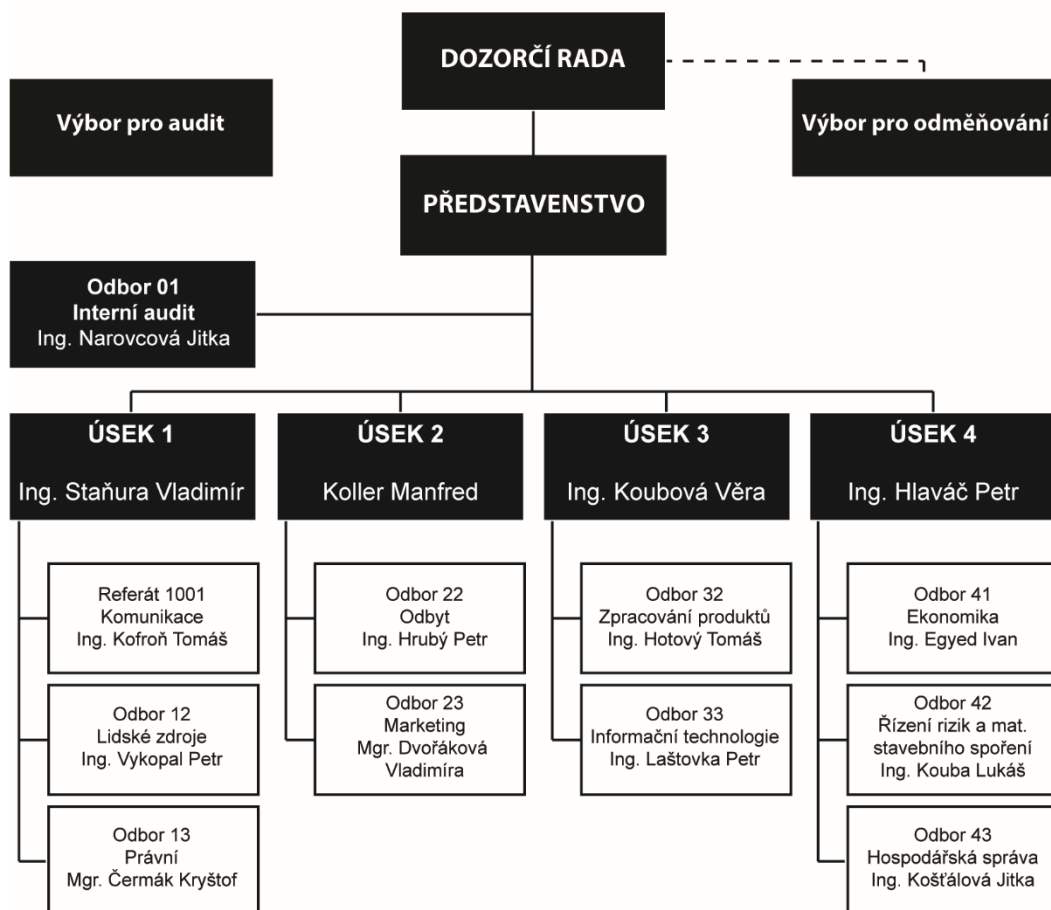
#### 3.6.1 Management

Společnost ČMSS má dualistický systém vnitřní struktury (ČMSS, 2016a), což znamená, že je tvořena představenstvem jako výkonným a statutárním orgánem a orgánem kontrolním, tedy dozorčí radou (Aras a Crowther, 2010). Složení obou orgánů si můžete prohlédnout v příloze 5.

Společnost je vnitřně členěna do čtyř organizačních útvarů, což je zjevné z organizačního schématu na obrázku 3.2. Za každý úsek zodpovídá jeden ze členů představenstva. Jednotlivé úseky jsou dále rozděleny do dvou až třech odborů. Společně s nezávislým odborem (Interní audit) se ve společnosti nachází celkově 11 odborů, každý z nich spravuje ředitel/ka.

Vrcholný management společnosti se tedy skládá ze čtyř členů představenstva a 11 ředitelů/lek. V dozorčí radě zasedají dva členové. Jejich odměňování má na starost výbor pro odměňování (ČMSS, 2016a).

Obrázek 3.2 Organizační schéma ČMSS



Zdroj: ČMSS (2016b, s. 22); vlastní úprava

### 3.6.2 Finanční poradci

Finanční poradci jsou pro společnost ČMSS klíčovými zaměstnanci, jelikož právě oni jsou v přímém kontaktu se zákazníky společnosti, jim poskytují poradenství v oblasti stavebního spoření, financování bydlení a zajištění na budoucnost. V současnosti má ČMSS téměř 2000 finančních poradců, které jste s to nalézt na centrále společnosti, v poradnách či na pobočkách obchodních zástupců, kterých je zdaleka nejvíce (ČMSS, 2017ch).

Pro účely této práce se budeme soustředit právě na finanční poradce / obchodní zástupce (dále též OZ). V celé republice pracuje téměř 1600 OZ ČMSS a konkrétně v Moravskoslezském kraji, který nás prioritně zajímá, přes 150 (ČMSS, 2017ch).

## 4 Analýza motivace zaměstnanců ve společnosti

V této kapitole se budeme věnovat analýze motivace a s ní souvisejícím systémem odměňování vybrané skupiny zaměstnanců, a to finančních poradců / obchodních zástupců. Nejprve budou ve stručnosti představeny poznatky k dané problematice, které nám byly sděleny zástupcem společnosti (oblastním manažerem). Následovat bude vyhodnocení vlastního šetření.

Finanční odměna OZ je podmíněná s fixní složkou. Jedná se o tzv. provizní systém (ČMSS, interní informace), kdy je OZ vyplácena provize za uzavření smlouvy s klientem (u každého produktu jiný mechanismus výpočtu provize, nejčastěji jako určitá výše procent z měsíčního vkladu/splátky), a za některé produkty také následnou provizi (provizi za dlouhodobé užívání produktu klientem – např. po pěti letech trvání produktu obdrží OZ určité procento z celkové smluvené částky). Finančního odměňování OZ se týká také storno provize, jež spočívá v povinnosti vrátit provizi (či její část) v případě předčasného ukončení smlouvy klientem (Janda, 2011).

Co se týče benefitů, které společnost OZ nabízí, primárně zajišťuje společnost pro poradce veškerá potřebná školení pro výkon jejich profese, aby mohli absolvovat odborné zkoušky pod dohledem ČNB. Dále od společnosti obdrží notebook a mobilní telefon. Mezi určité benefity bychom mohli také zařadit pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova, pravidelné firemní večírky a teambuildingy. Další benefity a jiné motivační nástroje jsou v kompetenci příslušného vedoucího zástupce (oblastního manažera). Nejčastěji se můžeme setkat se sdílením prostor jako motivačním nástrojem pro nové OZ. Oblastní manažer má k dispozici prostor, který slouží jako dočasná kancelář pro začínající OZ, a to do té doby, než jsou s to si platit nájem vlastní kanceláře. Nezřídka se oblastní manažeři též snaží motivovat své OZ k vyšším výkonům formou soutěží, či odměňováním (vybranými benefity) nejlepších OZ v daném měsíci (ČMSS, interní informace).

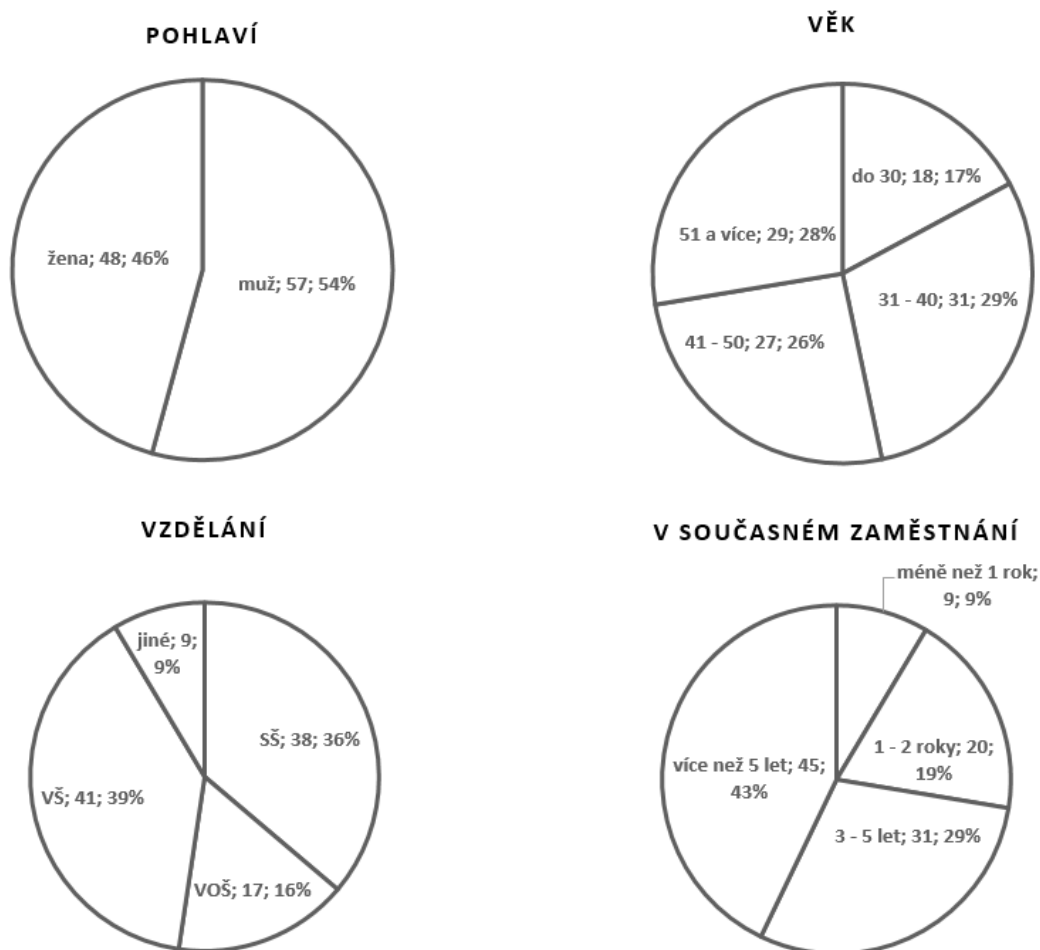
### 4.1 Sociologické šetření

Sociologické šetření bylo provedeno metodou dotazování, technikou elektronického dotazníku. Jeho cílem bylo získat potřebná data pro analýzu současného stavu motivace finančních poradců společnosti. Samotný dotazník, který si můžete prohlédnout v příloze 6, obsahuje 50 převážně uzavřených otázek. O jejich podobě a významu pro průzkum bude vždy krátce pojednáno při konkrétním vyhodnocení

výsledů. Dotazník byl zaslán všem OZ v Moravskoslezském kraji (151) s návratností 70 % (105).

První čtyři otázky jsou segmentační. Následující grafy na obrázku 4.1 tudíž znázorňují strukturu respondentů.

Obrázek 4.1: Struktura respondentů

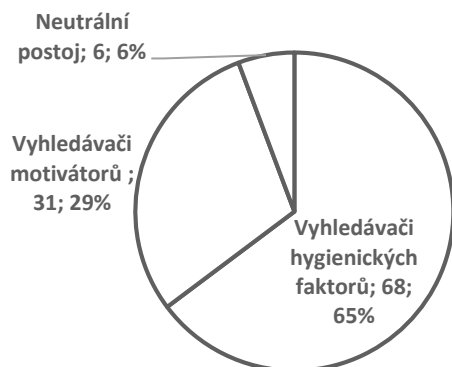


Zdroj: vlastní zpracování

Následující pátá otázka slouží k rozdělení respondentů na vyhledávače hygienických faktorů a vyhledávače motivace, v souladu s Herzbergovou teorií dvou faktorů. Samotná otázka je vytvořena jako baterie skládající se z 12 faktorů, u nichž respondenti hodnotili jejich důležitost (na sudé škále od 1 do 4, kdy 1 je nedůležitý a 4 velmi důležitý). Šest faktorů (2, 5, 6, 8, 9 a 12) se týká hygienických faktorů (faktory H) a zbývajících šest (1, 3, 4, 7, 10 a 11) je vztažených k motivátorům (faktory M). U každého respondenta byly následně spočítány hodnoty pro jednotlivé skupiny

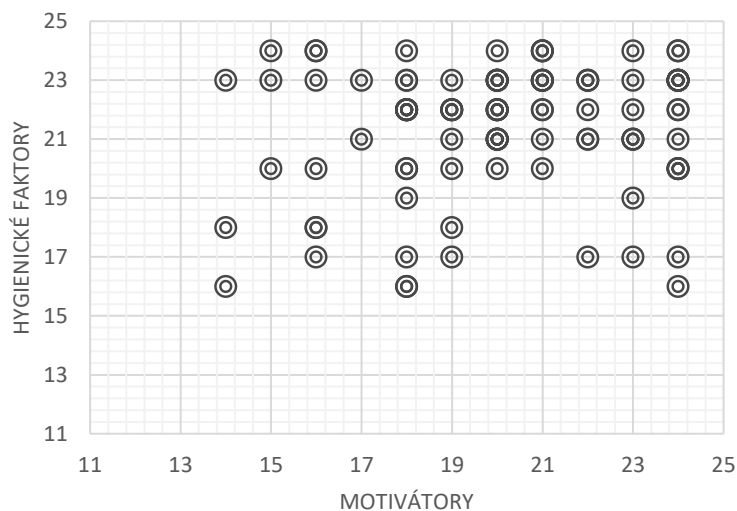
faktorů a dle výsledného skóre byli přiřazeni do jedné ze tří možných skupin: vyhledávači hygienických faktorů, vyhledávači motivace a lidé s neutrálním postojem. Rozdělení respondentů do těchto skupin znázorňuje graf 4.1.

Graf 4.1: Rozdělení respondentů dle Herzbergovy teorie



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2: Poziční mapa respondentů dle Herzbergovy teorie

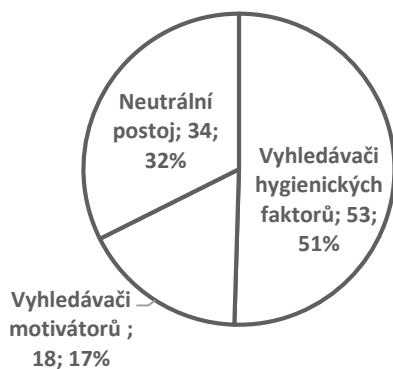


Zdroj: vlastní zpracování

Je zjevné, že přiřazení do určité skupiny na základě vyšší hodnoty v rámci příslušné skupiny faktorů může být mírně zavádějící, jelikož je rozhodným kritériem rozdíl bodového ohodnocení faktorů, byť o jednu jednotku. Proto se nám jeví vhodné promítnout data také do poziční mapy (graf 4.2). Pro zvýšení vypovídající hodnoty jsme se dále rozhodli zahrnout do skupiny s neutrálním postojem také ty respondenty,

jejichž bodový rozdíl mezi faktory H a faktory M byl na intervalu  $\langle -1; 1 \rangle$ , výsledné rozdělení zachycuje graf 4.3.

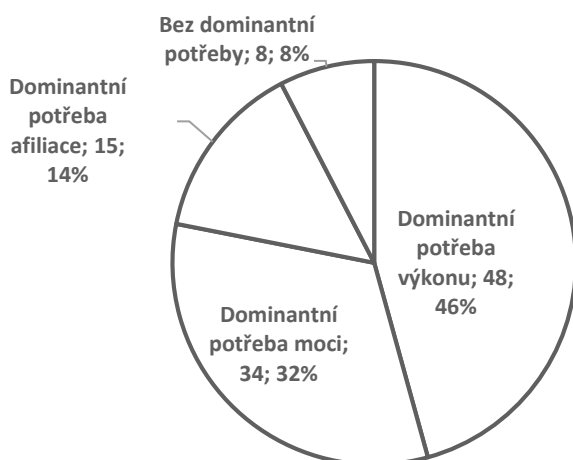
Graf 4.3: Upravené rozdělení dle Herzbergovy teorie



Zdroj: vlastní zpracování

Smyslem šesté otázky dotazníku bylo učit dominantní potřebu respondenta podle McClellandovy teorie získaných potřeb. Úkolem respondentů bylo krátce se podívat na přiložený obrázek a označit tři věty, které dle jejich mínění nejlépe vystihují na obrázku zachycenou situaci. Na výběr měli celkem z 12 možností, z nichž vždy čtyři se vztahovali k jedné potřebě: potřeba výkonu (V – a, e, h, k), potřeba moci (M – b, d, f, i) a potřeba afiliace (A – c, g, j, l). Celkový možný počet kombinací těchto potřeb, a tudíž i počet skupin respondentů, z takto formulované otázky činí 10 (VVV, MMM, AAA, VVM, VVA, MMV, MMA, AAV, AAM, VMA), což je pro účely interpretace značně nepřehledné a komplikované (takovéto rozdělení si můžete prohlédnout v příloze 7).

Graf 4.4: Rozdělení respondentů podle dominantní potřeby

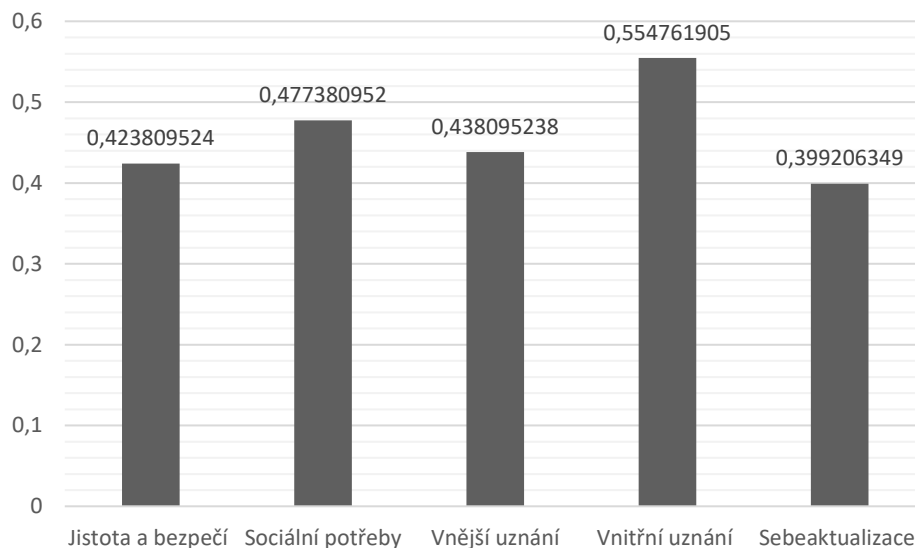


Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodli jsme se proto k redukování výsledných skupin, a to jejich seskupením podle dominantní potřeby. Výsledkem jsou čtyři skupiny: jedinci s dominantní potřebou výkonu (VVV, VVA, VVM), jedinci s dominantní potřebou moci (MMM, MMV, MMA), jedinci s dominantní potřebou afiliace (AAA, AAV, AAM) a jedinci bez dominantní potřeby. Rozdělení respondentů do těchto skupin si můžete prohlédnout na grafu 4.4.

Sedmá otázka vychází z teoretických základů Maslowovy hierarchie potřeb. Jejím cílem bylo zjistit do jaké míry pomáhá respondentům práce v naplňování základních potřeb. Jedná se o baterii 10 otázek, kdy úkolem respondentů bylo označit na sudé ordinální škále na kolik souhlasí s daným výrokem. Ze základních potřeb byly při zkoumání vynechány potřeby fyziologické a potřeba uznání byla rozdělena na vnější a vnitřní. Pro snazší interpretaci jsme se rozhodli vyjádřit úroveň naplňování potřeb na pracovišti pomocí bezrozměrného čísla, které vyjadřuje průměr na jednoho respondenta. A to na intervalu  $\langle 0; 0,75 \rangle$ , kdy 0 znamená, že nedochází k naplňování dané potřeby a 0,75 znamená, že je potřeba na pracovišti plně uspokojována. Výsledky zobrazuje graf 4.5 a postup výpočtu naleznete v příloze 8.

Graf 4.5: Úroveň naplňování základních potřeb dle Maslowa na pracovišti



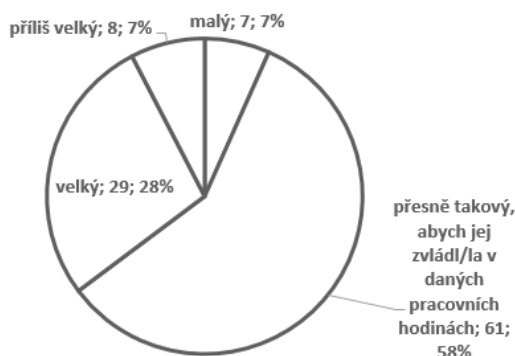
Zdroj: vlastní zpracování

Otázky 8–11 vycházely z teoretického rámce syndromu boreout, tudíž se vztahovaly k objemu práce, monotónnosti, nudě na pracovišti a v neposlední řadě také k tomu, zda jedinec sám vyhledává obtížné úkoly, výzvy. Odpovědi respondentů zobrazuje následující obrázek 4.2.

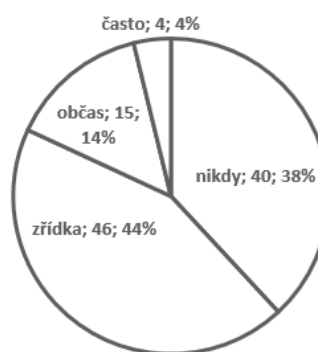


Obrázek 4.2: Syndrom boreout

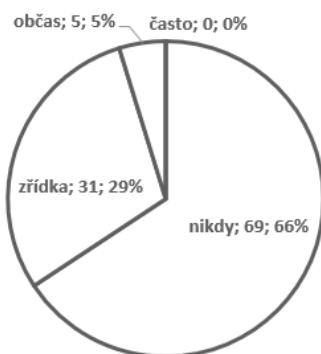
#### JAK VELKÝ MÁTE OBJEM PRÁCE?



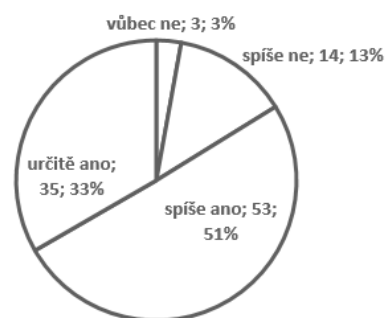
#### BÝVÁ VAŠE PRÁCE MONOTÓNNÍ?



#### NUDÍTE SE NĚKDY V PRÁCI?



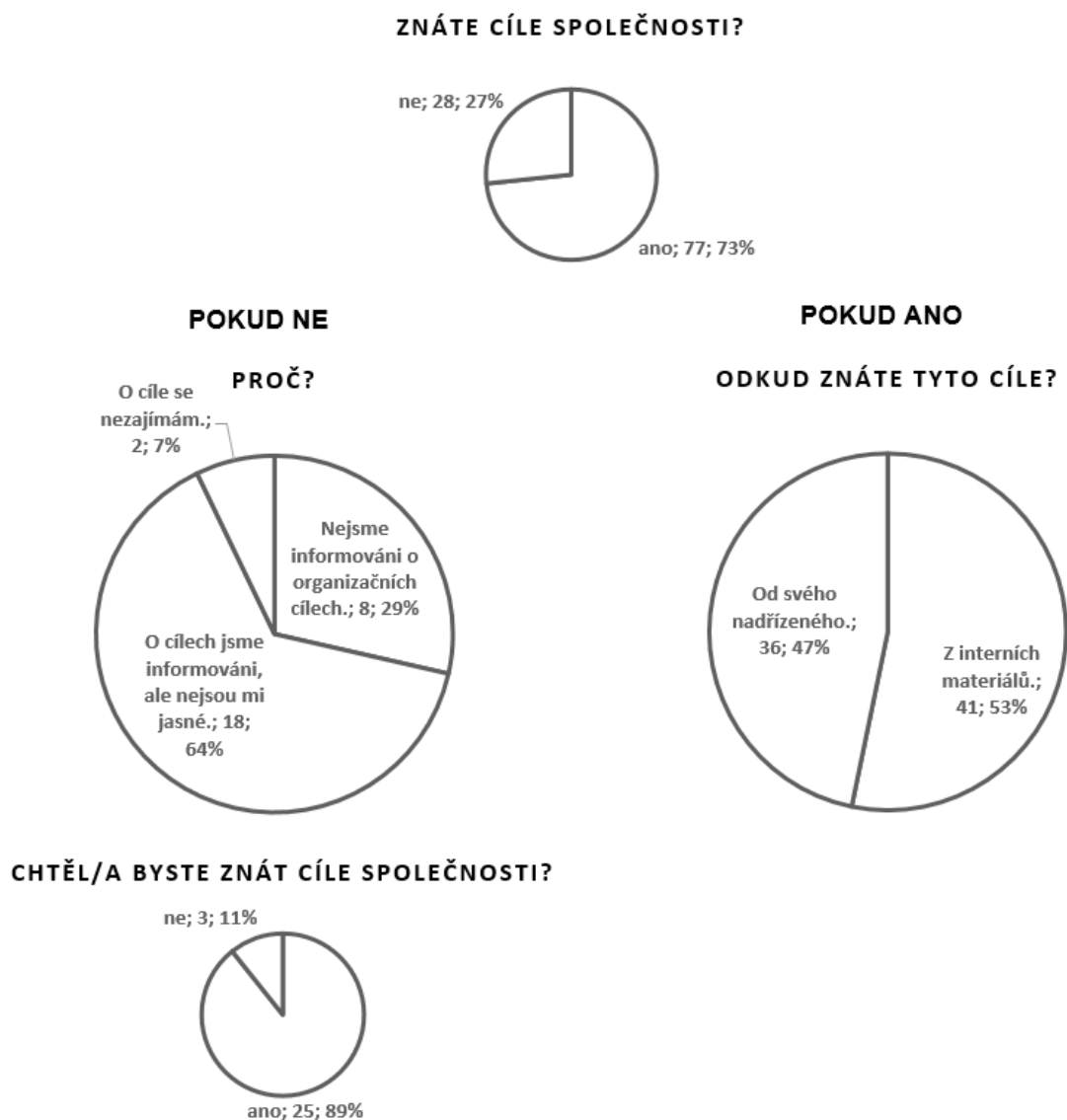
#### ČELÍTE RÁD/A VÝZVAM, OBTÍŽNÝM ÚKOLŮM?



Zdroj: vlastní zpracování

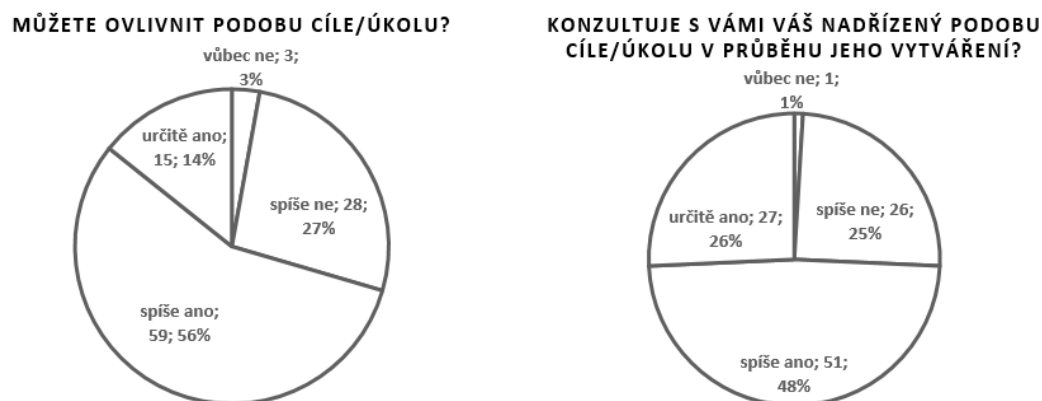
Následující soubor otázek (12–34) se týká cílů organizace, definování pracovních úkolů, angažovanosti při plnění cíle, zpětné vazby a celkově otázek, který plynou z rozšířené teorie stanovení cílů. Nejprve se u respondentů zjišťovalo, zda znají organizační cíle (otázky 12–15), výsledky zachycuje obrázek 4.3. Otázky 16, 17 a 22 byly věnované akceptaci cílů či úkolů, kterými jsou respondenti pověřováni (viz obrázek 4.5). Dále byla zjišťována míra participace zaměstnanců při vytváření podoby cílů/úkolů (18. – 19. otázka), což zachycuje obrázek 4.4. Dále byla zjišťována specifičnost cílů/úkolů (otázka 20, výsledky v grafu 4.6), obtížnost cílů/úkolů (otázka 21, výsledky v grafu 4.7) a termínovanost cílů/úkolů (otázka 23, výsledky v grafu 4.8. Zajímali jsme se také o to, zda jsou cíle/úkoly zaměřené na učení se (otázky 24–26, výsledky na obrázku 4.6), dále též jestli jsou cíle/úkoly individuální či skupinové (otázka 27, výsledky v grafu 4.9). Posledním tématem ze skupiny otázek věnovaných cílům je zpětná vazba, která dostala významnější prostor (otázky 28–34, výsledky na obrázku 4.7).

Obrázek 4.3: Povědomí o organizačních cílech



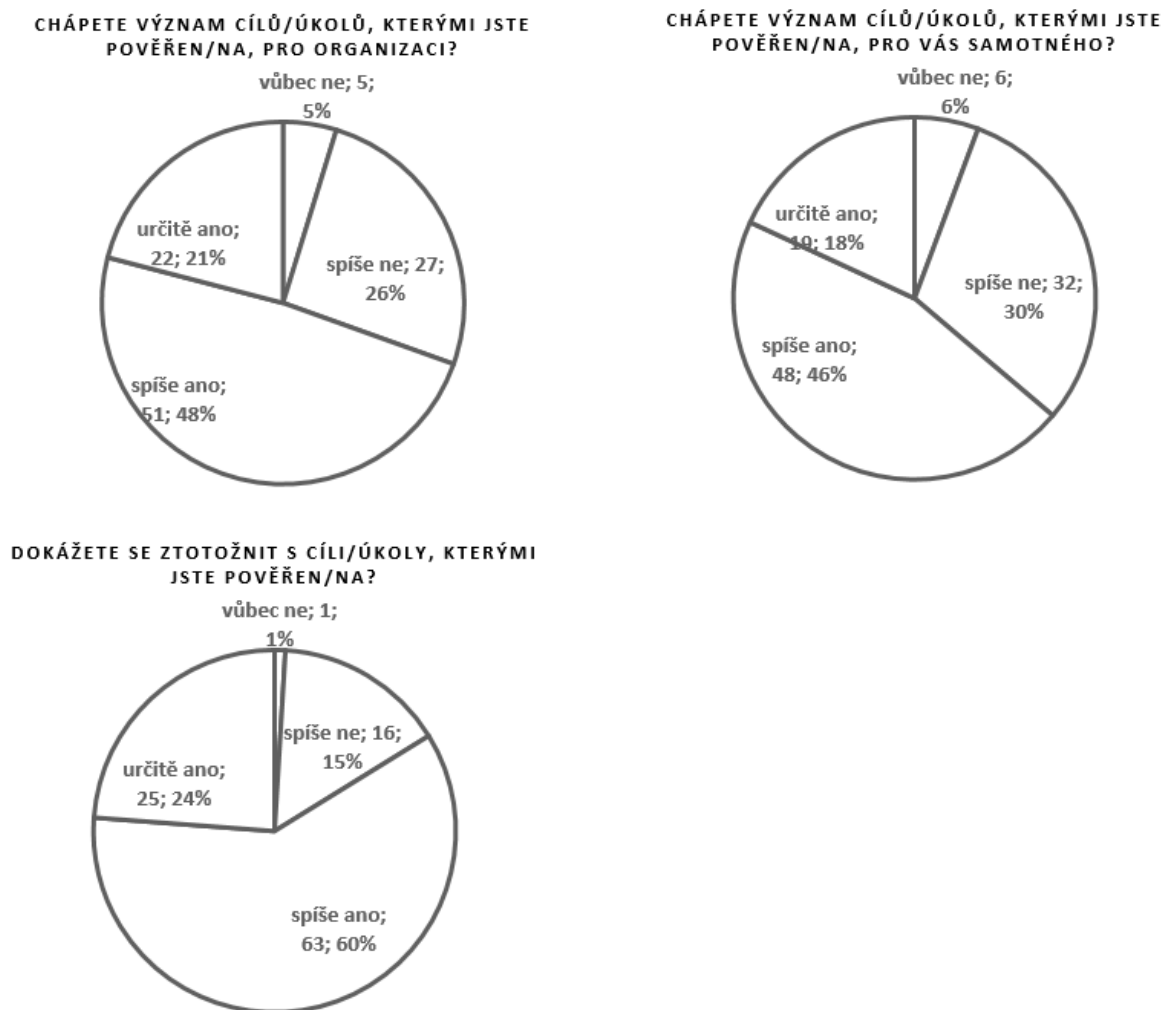
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.4: Participace při vytváření cílů/úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

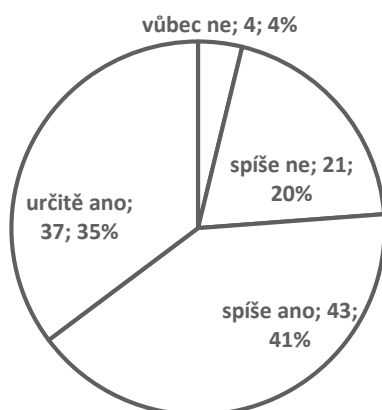
Obrázek 4.5: Akceptace cílů/úkolů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.6: Specifičnost cílů/úkolů

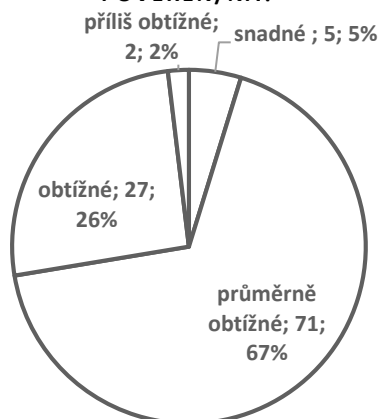
**BÝVAJÍ CÍLE/ÚKOLY, KTERÝMI JSTE POVĚŘEN/NA, FORMULOVÁNY JASNĚ, SROZUMITELNĚ A KONKRÉTNĚ?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.7: Obtížnost cílů/úkolů

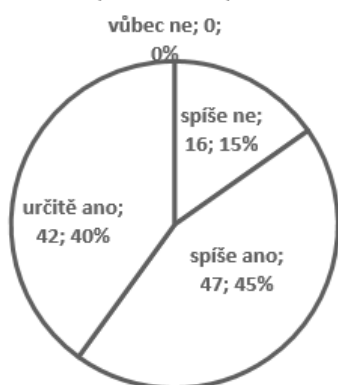
**JAK KOMPLIKOVANÉ BÝVAJÍ CÍLE/ÚKOLY, KTERÝMI JSTE POVĚŘEN/NA?**



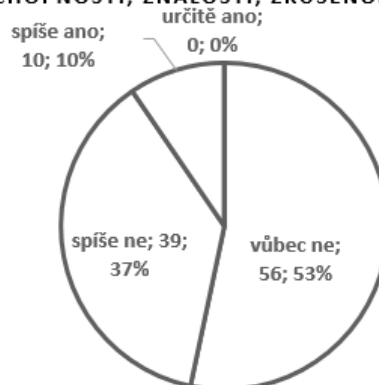
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.6: Orientace cílů/úkolů na učení se

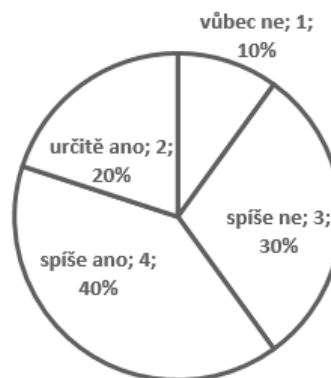
**BÝVAJÍ VÁM PŘIDĚLOVÁNY CÍLE/ÚKOLY, K JEJICHŽ SPLNĚNÍ JIŽ MÁTE PŘEDPOKLADY (SCHOPNOSTI, ZNALOSTI, ZKUŠENOSTI)?**



**BÝVAJÍ VÁM PŘIDĚLOVÁNY CÍLE/ÚKOLY, K JEJICHŽ SPLNĚNÍ NEMÁTE PŘEDPOKLADY (SCHOPNOSTI, ZNALOSTI, ZKUŠENOSTI)?**

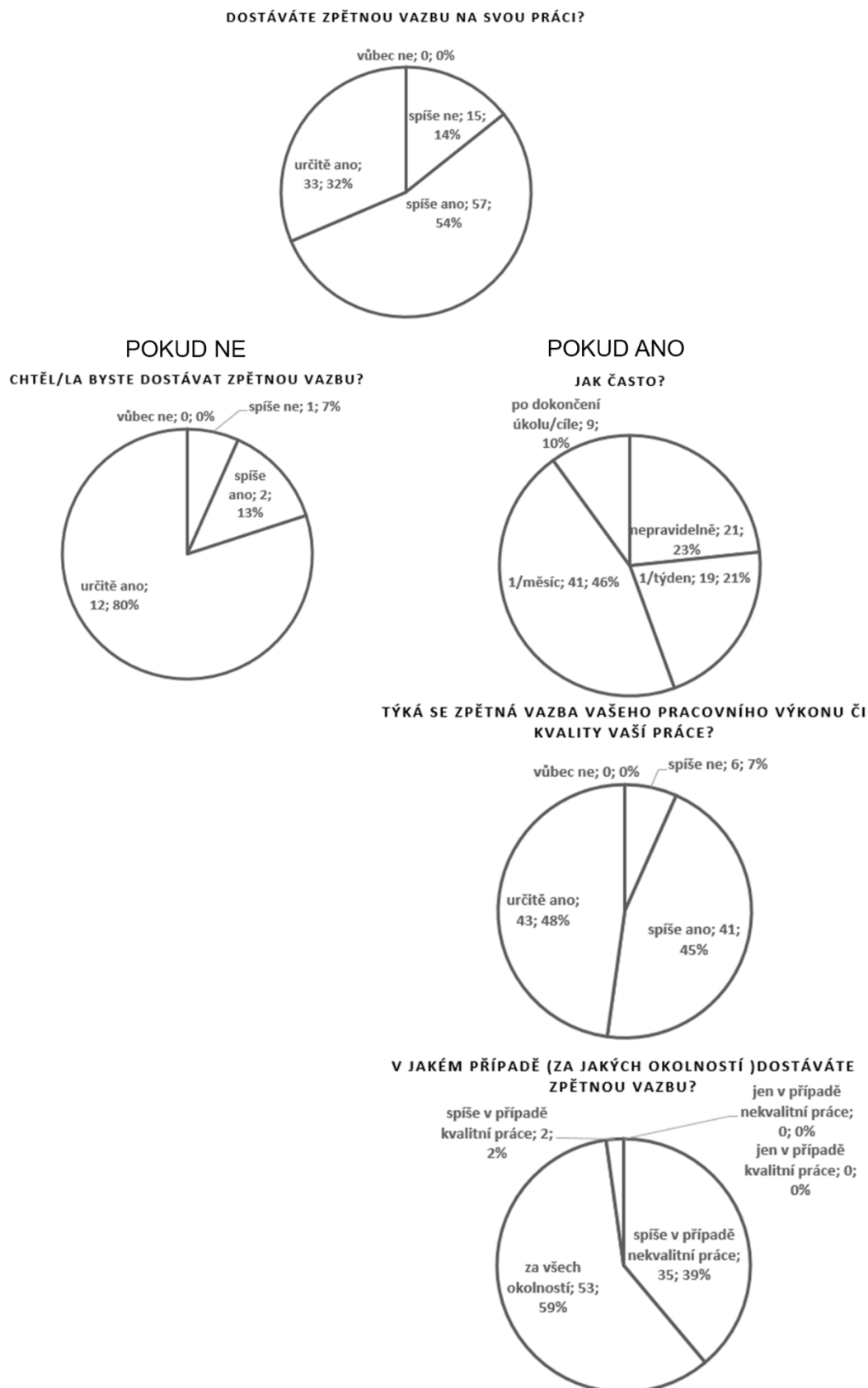


**POKUD ANO, BÝVÁTE NA TENTO ÚKOL PROŠKOLEN? ABSOLVUJETE TRÉNINK ČI JINOU FORMU ROZVOJE KOMPETENCÍ?**

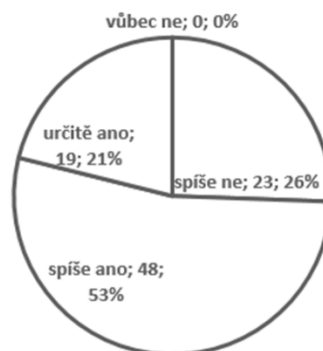


Zdroj: vlastní zpracování

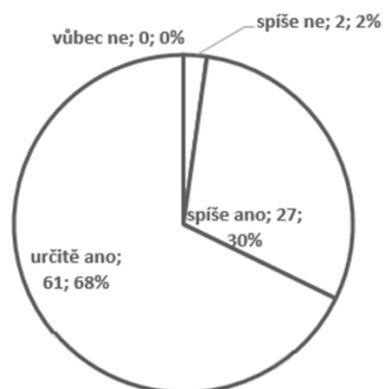
Obrázek 4.7: Zpětná vazba



**BÝVÁ ZPĚTNÁ VAZBA KONKRÉTNÍ, TEDY VZTAŽENÁ K URČITÉ SKUTEČNOSTI?**



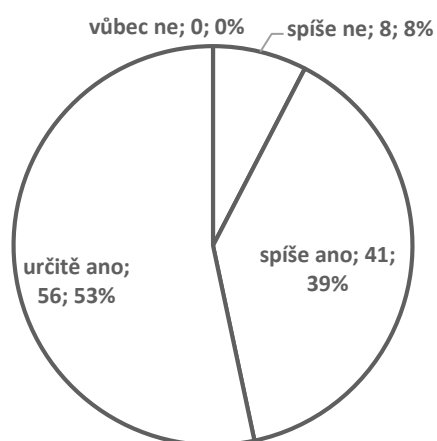
**JE PRO VÁŠ ZPĚTNÁ VAZBA UŽITEČNÁ?**



Zdroj: vlastní zpracování

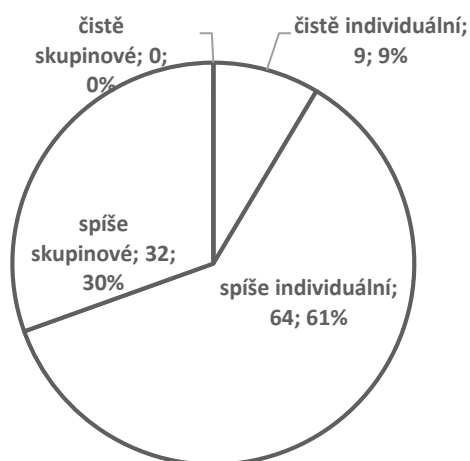
Graf 4.8 Termínovanost cílů/úkolů

**MÍVÁTE NASTAVENY UZÁVĚRKY, TERMÍNY DOKONČENÍ?**



Zdroj: vlastní zpracování

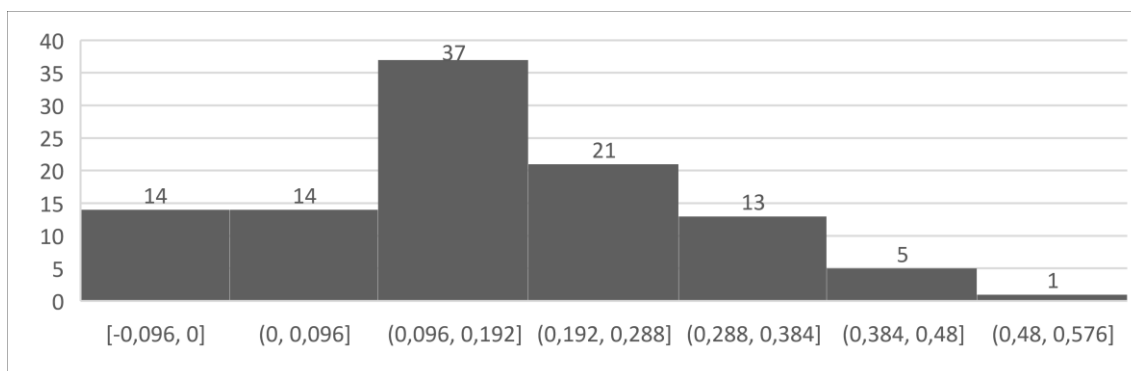
Graf 4.9: Individuální X skupinové cíle



Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí následujících třech otázek (35–37) jsme se ve značně zjednodušené podobě snažili zjistit úroveň pracovní motivace respondentů využitím poznatků Vroomovy teorie očekávání. Cílem bylo určit úroveň jednotlivých faktorů (očekávání, instrumentality, valence) a následně vypočítat hodnotu motivace. Na otázky týkající se očekávání (E, ot. 35) a instrumentality (I, ot. 36) měli respondenti odpovědět označením na škále celých čísel od 0 do 10 (0 = vůbec ne; 10 = 100% ano), která byla poté převedena pro účely výpočtu na škálu 0 – 1. U otázky 37, týkající se valence (V), byla respondentům k dispozici škála od -10 do 10 (-10 = absolutně nehodnotné; 0 = indiferentní; 10 = absolutně hodnotné), která byla také převedena na škálu od -1 do 1. Následně byla u každého jedince vypočítána úroveň motivace podle vzorce  $M = E \times I \times V$ . Výsledná motivace může nabývat hodnot na intervalu  $\langle -1; 1 \rangle$ . Na grafu 4.10 si můžete prohlédnout histogram výsledné motivace respondentů.

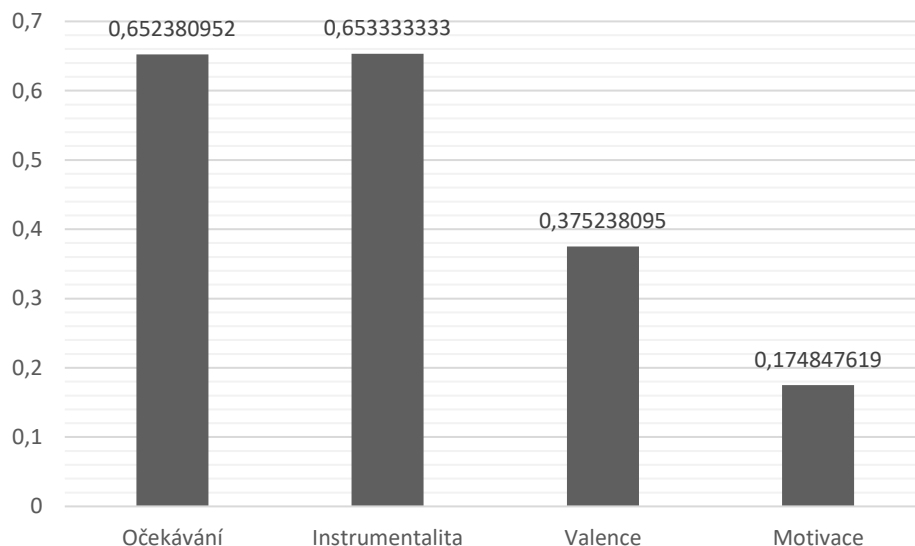
Graf 4.10: Histogram motivace dle teorie očekávání



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 4.11 si rovněž můžete prohlédnout průměrné hodnoty jednotlivých ukazatelů, včetně souhrnného ukazatele motivace. Výchozí data naleznete v příloze 9.

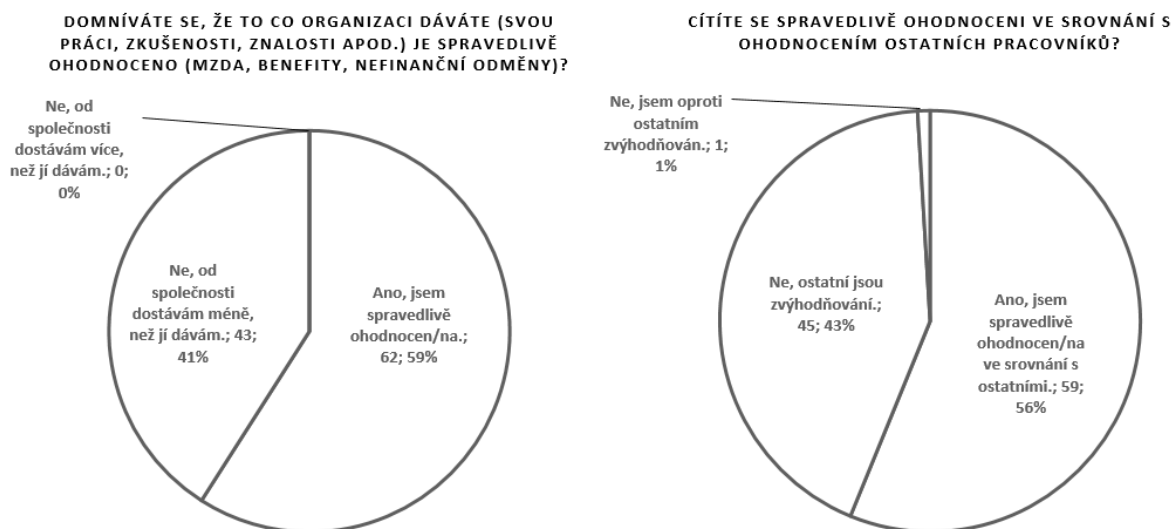
Graf 4.11: Průměrné hodnoty ukazatelů dle teorie očekávání



Zdroj: vlastní zpracování

Dále jsme u respondentů zjišťovali vnímanou spravedlnost jejich odměňování (otázky 38 a 39), k čemuž jsme využili teoretického rámce teorie spravedlnosti. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 4.8.

Obrázek 4.8: Vnímaná spravedlnost ohodnocení na pracovišti



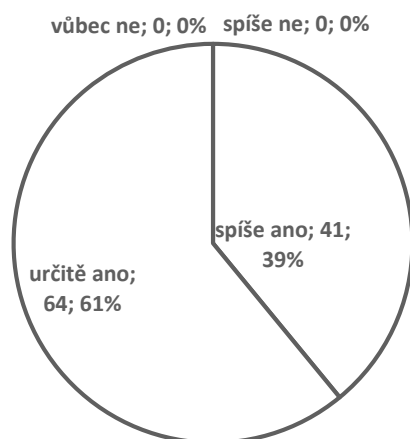
Zdroj: vlastní zpracování



Dále následovala série otázek (40–49) zaměřených v obecné rovině na motivační faktory a odměňování. Zjišťovali jsme, zda respondenti považují svou práci za zodpovědnou, zda mají příležitost ke kariérnímu růstu, jestli jim vyhovuje provizní systém odměňování apod. Výsledky jsou zobrazeny v grafech níže.

Graf 4.12: Vnímaná zodpovědnost práce

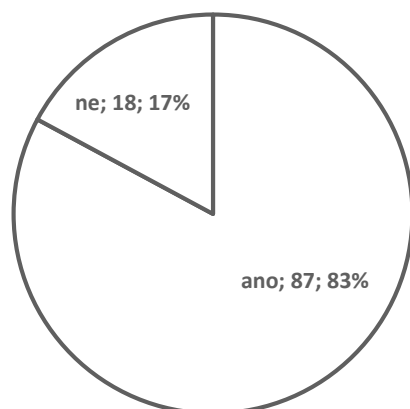
**POVAŽUJETE SVOU PRÁCI ZA ZODPOVĚDNOU?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.13: Příležitost ke kariérnímu růstu

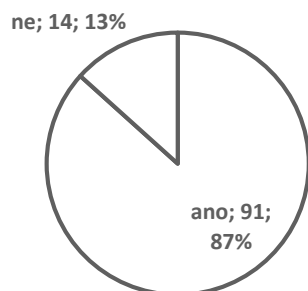
**MÁTE PŘÍLEŽITOST KE KARIÉRNÍMU RŮSTU?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.14: Školení prohlubující odbornou kvalifikaci

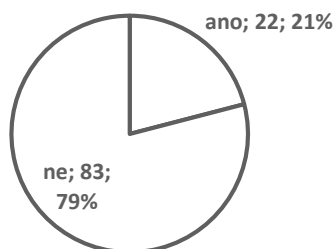
**ZAJIŠŤUJE PRO VÁS SPOLEČNOST ŠKOLENÍ ČI KURZY, KTERÉ PROHLUBUJÍ VAŠI ODBORNOU KVALIFIKACI?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.15: Školení uplatnitelná i mimo odbornou kvalifikaci

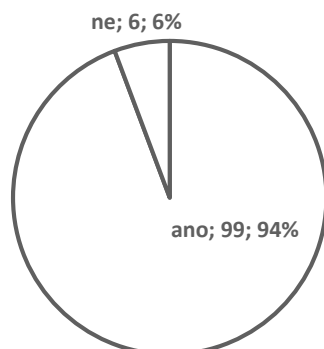
**ZAJIŠŤUJE PRO VÁS SPOLEČNOST ŠKOLENÍ ČI KURZY, KTERÉ MŮŽETE UPLATNIT I MIMO SVOU ODBORNOST (NAPŘ. JAZYKOVÉ KURZY, KURZY MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ)?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.16: Srozumitelnost systému odměňování

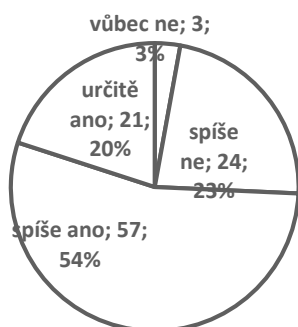
**JE VÁM JASNÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.17 Vnímaná hodnota finančního ohodnocení

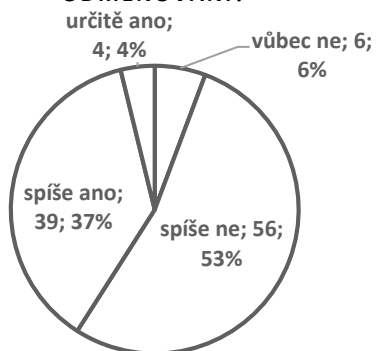
**POVAŽUJETE SVÉ FINANČNÍ OHODNOCENÍ ZA VYSOKÉ?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.18: Provizní systém odměňování

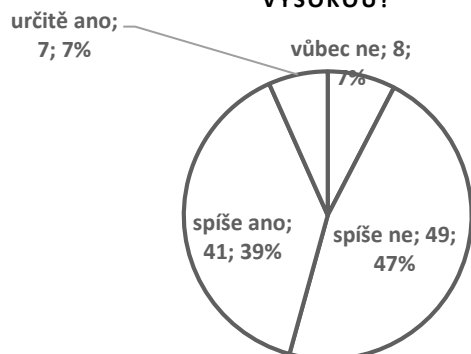
**VYHOVUJE VÁM PROVIZNÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.19: Výše fixní složky mzdy

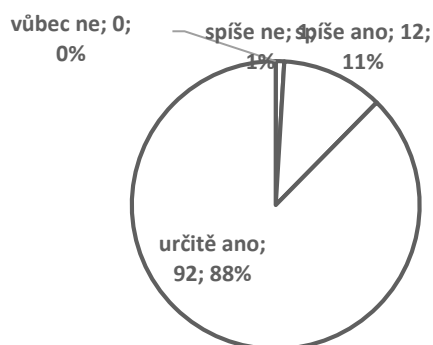
**POVAŽUJETE FIXNÍ ČÁST MZDY ZA DOSTATEČNĚ VYSOKOU?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.20: Důležitost finančního ohodnocení

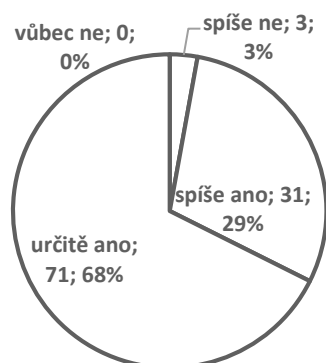
**JE PRO VÁS VÝŠE FINANČNÍHO OHODNOCENÍ  
DŮLEŽITÁ?**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.21: Důležitost benefitů

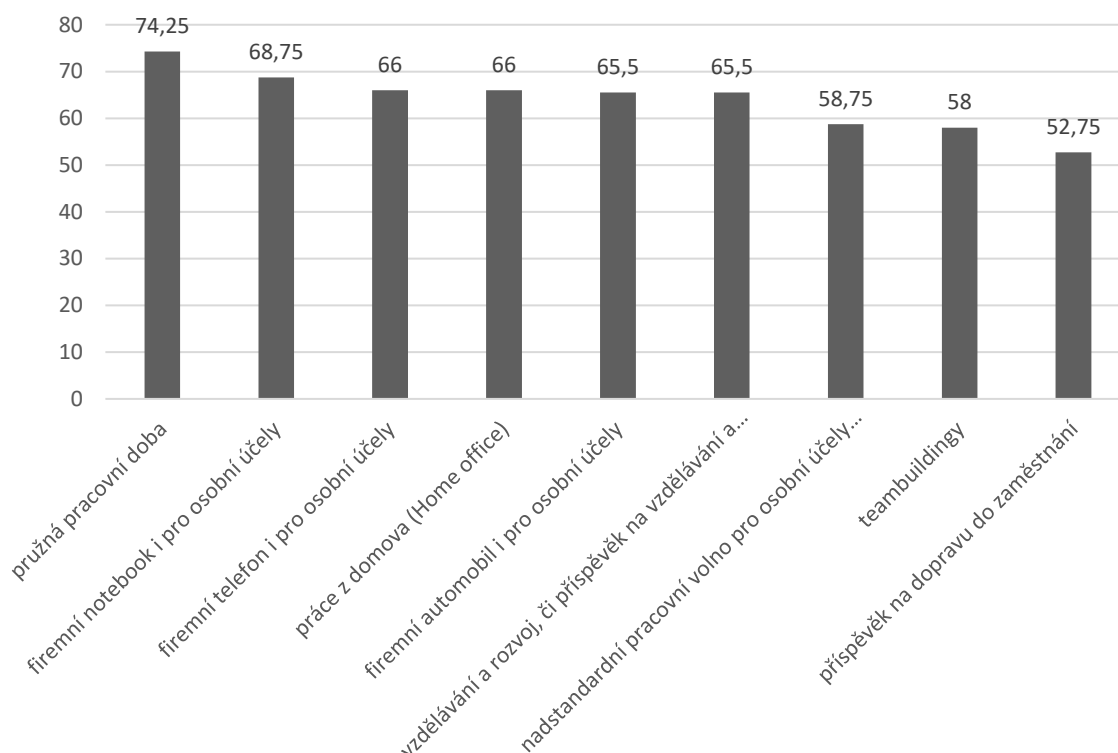
**JOU PRO VÁS BENEFITY VÝZNAMNÉ?**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku (50.) je věnována konkrétním benefitům. Úkolem respondentů bylo ohodnotit vnímanou hodnotu jednotlivých benefitů na sudé škále (nehodnotné, spíše nehodnotné, spíše hodnotné, hodnotné). Kompletní tabulku benefitů s četnostmi odpovědí respondentů a výpočtem výsledné hodnoty naleznete v příloze 10. Pro účely zjednodušení interpretace výsledků jsme se rozhodli vyjádřit vnímanou hodnotu jednotlivých benefitů bezrozměrným číslem. Z toho důvodu jsme odpovědi převedli na číselnou hodnotu na intervalu  $\langle 0; 0,75 \rangle$ . Výsledná míra benefitu je dána součtem ohodnocení všech respondentů. Na grafu 4.22 si můžete prohlédnout 8 nejvíce hodnocených benefitů.

Graf 4.22: Nejhodnotnější benefity



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.1 Vyhodnocení sociologického šetření

V předcházející kapitole byly především grafickou formou prezentovány výsledky sociologického šetření. Komentáře se omezily na popis jednotlivých otázek, důvodu jejich výběru a metodice interpretace. Samotné vyhodnocení a analýza získaných dat přicházejí na řadu právě v této kapitole.

V prvé řadě bychom byli s to provést segmentaci respondentů, domníváme se však, že tato je dostatečně patrná již z obrázku 4.1, dále tyto možné segmenty tudíž využijeme u konkrétních skutečností, kde budou hrát statisticky významnou roli.

Z dotazníkového šetření vyplynulo (při upravené metodice), že většina respondentů, přesně 51 % (53) preferuje hygienické faktory, naproti tomu motivátory preferuje pouhých 17 % (18), zbývající respondenti (32 %; 34) jsou z tohoto hlediska neutrální. Tato skutečnost je pro hodnocení úrovně motivace ve společnosti významná, jelikož vyhledávači hygienických faktorů vyhledávají primárně extrinsické odměny. Hygienické faktory korelují výhradně s pracovní nespokojeností, kterou dokáží redukovat, nedokáží však zaměstnance motivovat.

Zjišťovali jsme také, zda existuje závislost mezi kategoriálními znaky rozdělení dle Herzbergovy teorie a některým ze segmentačních kritérií. Pearsonovým testem byla

prokázána závislost mezi pohlavím a rozdělením dle Herbergovy teorie (na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  zamítáme  $H_0$  o nezávislosti kategoriálních znaků), následné určení síly závislosti podle Cramerova koeficientu kontingence prokázalo střední závislost (0,45). Můžete tudíž usuzovat, že ženy silněji tíhnou k uspokojování hygienických faktorů, naproti tomu muži výrazněji vyhledávají satisfaktory, tedy motivátory. Výpočet naleznete v příloze 10.

Dále jsme se zaměřili na odhalení dominantní potřeby respondentů, dle teorie získaných potřeb. Bylo zjištěno, že nejvýrazněji zastoupenou skupinou (46 %; 48) jsou ti s převládající potřebou výkonu. Toto je veskrze pozitivní skutečnost, jelikož jedinci s dominantní potřebou výkonu mají vhodné osobnostní predispozice pro zkoumanou profesi. Druhou nejpočetnější skupinou (32 %; 34) jsou respondenti s převažující potřebou moci. K objektivnímu zhodnocení tohoto faktu nemáme ovšem dostatečné množství informací, jelikož by bylo zapotřebí provést hlubší analýzu, která by odhalila, o jaký typ potřeby moci (osobní a socializační) se jedná. Můžeme však konstatovat, že pro tuto skupinu je pozitivní, že společnost nabízí možnost kariérního růstu, tudíž možnost realizovat jejich potřeby. Méně početnou skupinou respondentů (14 %; 15) jsou ti mající dominantní potřebu afiliace a poslední skupinou jsou lidé bez převažující potřeby, kterých je 8 % (8).

Také u tohoto faktoru jsme zkoumali závislost se segmentačními kritérii, a i v tomto případě byla prokázána korelace Pearsonovým testem závislost s faktorem pohlaví (na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  zamítáme  $H_0$  o nezávislosti kategoriálních znaků), jejíž síla byla určena Cramerovým koeficientem kontingence jako střední (0,56). Poměr mužů a žen s dominantní potřebou výkonu je téměř vyrovnaný, avšak značný rozdíl vykazují skupiny s dominantními potřebami moci a afiliace. Zatímco potřeba moci převažuje u mužů, potřebu afiliace mají dominantní téměř výhradně ženy. Veškerá data a výpočty naleznete v příloze 11.

Dále byla Pearsonovým testem prokázána závislost mezi dominantní potřebou a věkem respondentů (na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  zamítáme  $H_0$  o nezávislosti kategoriálních znaků), avšak Cramerovým koeficientem byla její síla určena jako slabá (0,34). Můžeme si však povšimnout určitých odlišností, které vykazují jednotlivé věkové skupiny. Skupina do 30 let má převažující dominantní potřebu afiliace (39 %; 7). Naopak dominantní potřebou skupin 31–40 (55 %; 17) a 41–50 (48 %; 13) je moc. Poslední věková kategorie (51 a více let) má nejčastěji dominantní potřebu výkonu (72 %; 21).

V dotazníkovém šetření jsme věnovali jednu baterii otázek také naplňování základních potřeb dle Maslowa. Z odpovědí respondentů vyplývá, že jím nejlépe zaměstnání pomáhá naplňovat potřebu vnitřního uznání (0,55), která souvisí s tím, jak člověk vnímá a hodnotí sebe sama. Vysokou míru této potřeby hodnotíme pozitivně, jelikož se jedná o jednu z vyšších potřeb (podle dělení, jež užívá např. Adair, 2004 či Schermerhorn, 2011), která je důležité pro jedince s dominantní potřebou výkonu a zároveň je motivátorem dle Herzberga. Následovaly sociální potřeby (0,48), které spadají do nižších potřeb a do hygienických faktorů. Na třetí pozici se umístila potřeba vnějšího uznání (0,44), jež stojí na pomezí mezi nižšími a vyššími potřebami a svou extrinsickou povahou dle našeho mínění patří mezi hygienické faktory. Nepatrně menší hodnoty dosáhla potřeba jistoty a bezpečí (0,43) patřící do nižších potřeb a hygienických faktorů. Na samém konci se bez překvapení umístila potřeba sebeaktualizace (0,4), jež je dle všech autorů umisťována mezi vyšší potřeby.

Z výsledků nás nejvíce překvapilo nízké hodnocení potřeby jistoty a bezpečí, která je pro vyhledávače hygienických faktorů (kteří mezi respondenti převažují) značně důležitá. Dále stojí za povšimnutí rozdílné vnímání potřeb vnitřního uznání a vnějšího uznání. Ačkoli preference vnějšího uznání s sebou přináší jisté negativní prvky, je její přítomnost pro budování sebevědomí jedince nezbytná.

Dále jsme se soustředili na projevy syndromu boreout. Z výsledků je patrné, že respondenti tímto syndromem netrpí. Domníváme se však, že samotné výsledky jsou z části zkreslené snahou respondentů odpovědět v souladu s očekáváním. Přesto (či možná právě proto) je zajímavý výsledek na otázku objemu práce respondentů. Ti z 58 % (61) uvedli, že je jejich objem práce přesně takový, aby jej zvládli v daných pracovních hodinách. Z teoretického hlediska je ovšem příznivější pro posílení motivace hodnotí-li jedinci objem práce jako velký (tuto odpověď vybralo 28 %, 29 dotazovaných).

Z kvalitativního hlediska (otázky na monotónnost a nudu na pracovišti) dopadly výsledky pro společnost pozitivně. Pouze 4 % (4) respondentů uvedlo, že jejich práce bývá často monotónní a 14 % (15) dotázaných označilo odpověď občas. Ještě pozitivnějšího výsledku dosáhla otázka, jestli se respondenti někdy nudí v práci. Na ní pouhých 5 % (5) označilo možnost občas a nikdo neoznačil odpověď často. Z motivačního hlediska obdržela také velmi kladné odpovědi doplňková otázka, která zjišťovala, zda respondenti rádi čelí výzvám, obtížným úkolům. Kumulativně kladně (určitě ano a spíše ano) odpovědělo 84 % (88) dotazovaných.

Velký prostor v dotazníku dostaly otázky vycházející z teorie stanovení cílů. Prvně nás zajímalo, zda respondenti znají organizační cíle. 73 % (77) dotázaných uvedlo, že cíle společnosti znají a nejčastěji (53 %, 41 z nich) jsou o cílech srozuměni z interních materiálů společnosti. Důležitější informací je ovšem, že 64 % (18) z těch, kteří cíle organizace neznají, uvedlo, že jsou o cílech společnosti informováni, ale nejsou jim jasné. Znalost cílů společnosti je důležitá pro zvýšení angažovanosti a zapojení zaměstnanců.

Zajímala nás též úroveň participace zaměstnanců na vytváření podoby cílů/úkolů, kterými jsou pověřováni. 70 % (74) respondentů uvedlo, že mohou (určitě ano a spíše ano) ovlivnit podobu cíle/úkolů a 74 % (78) tvrdí, že s nimi jejich nadřízený konzultuje podobu cíle/úkolů v průběhu jeho vytváření. Účast zaměstnanců při vytváření cílů je užitečná pro redukování vzdoru k tomuto procesu a zvyšování úsilí ke splnění cíle.

V další části jsme se koncentrovali na naplňování Lunenburgových (2011) doporučení, která by měla pomoci vedoucím zaměstnancům zvýšit pracovní motivaci a výkonnost svých pracovníků. Tyto korespondují s faktory cílů, které vychází z rozšířeného modelu teorie stanovení cílů. Zajímali jsme se o to, zda jsou cíle/úkoly, kterými jsou zaměstnanci pověřeni, jimi akceptované. Akceptace cíle vyjadřuje, do jaké míry člověk přijímá cíl jako oprávněný a opodstatněný pro něj samého. Bylo zjištěno, že 69 % (73) dotázaných chápe (určitě ano a spíše ano) význam cílů/úkolů, kterými je pověřen, pro organizaci. Nepatrně méně (64 %, 67) chápe význam těchto cílů také pro ně samé. 84 % (88) se s těmito cíli dokáže ztotožnit (určitě ano a spíše ano).

Při formulaci cílů je nezbytné, aby tato byla učiněna nevágně, jasně a srozumitelně. Z dotazníku vyplynulo, že většině respondentů (určitě ano – 35 %, 37; spíše ano – 41 %, 43) přijde formulace cílů srozumitelná a konkrétní. Stejně jako jasná formulace, specifická cílů, je významným faktorem také jejich obtížnost, jelikož obtížné a specifické cíle mají pozitivní dopad na výkonnost. Většina respondentů (67 %, 71) hodnotila své cíle/úkoly jako průměrně obtížné a daleko méně již jako obtížné (26 %, 27). Jelikož právě komplikované, obtížné cíle motivují jedince k tvrdé práci a vynaložení většího úsilí, vytrvalosti a soustředění, jsou zároveň významné z hlediska jeho seberealizace, můžeme konstatovat, že výsledné hodnocení obtížnosti cílů/úkolů je z teoretického hlediska pro účinnou motivaci negativní. A to i s přihlédnutím k možnému zkreslení výsledků odpovědí respondentů v souladu s očekáváním.

Také u dalších otázek, které se konkrétně vztahovaly k orientaci cílů na učení se, narážíme na možné zkreslení výsledku, přesto je považujeme za platné. Z našeho



šetření vyplývá, že v organizaci převládá orientace cílů na výkon. Pouze 10 % (10) respondentů uvedlo, že jim bývají přidělovány cíle/úkoly, k jejichž splnění ještě nemají předpoklady a 80 % (8) z nich doplnilo, že následně na tyto úkoly bývají proškoleni. Odbornými výzkumy však byl potvrzen pozitivní vztah orientace cílů na učení se a výkonnost, současně s tím bylo zjištěno, že orientace na učení se koreluje s dalšími pozitivními faktory (otevřenost novým zkušenostem, tvrdé práci, úsilím apod.).

Další objemově výraznější skupina otázek se týkala zpětné vazby, již je v teorii stanovení cílů přikládán značný význam. V našem šetření pouze 32 % (33) respondentů uvedlo, že určitě ano dostávají zpětnou vazbu, výraznější množství dotazovaných označilo odpověď spíše ano (54 %, 57). Ze zbylých 14 % (15) respondentů by 93 % (14) dostávat zpětnou vazbu chtělo (určitě ano a spíše ano). Zjistili jsme také, že z těch, kteří dostávají zpětnou vazbu, ji 23 % (21) dostává nepravidelně, 21 % (19) pravidelně jednou týdně, 46 % (41) pravidelně jednou měsíčně a pouhých 10 % (9) pravidelně vždy po dokončení přiděleného cíle/úkolů. Právě přímá zpětná vazba, obdržená co nejdříve po výkonu, je velmi důležitá, mj. pro jedince s dominantní potřebou výkonu, kterých je ve zkoumaném vzorku respondentů většina. Pozitivního výsledku dostala otázka, zda je zpětná vazba vztažená k pracovnímu výkonu, jako jeho hodnocení, na niž 93 % (84) dotázaných odpovědělo kladně (určitě ano a spíše ano). Dále je většina respondentů (59 %, 53) toho názoru, že dostávají zpětnou vazbu za všech okolností (v případě kvalitní i nekvalitní práce). Přesto však považujeme zastoupení těch, kteří se domnívají, že zpětnou vazbu dostávají pouze v případě nekvalitní práce (39 %, 35) za příliš vysoké. Aby měla zpětná vazba konstruktivní motivační účinky, je důležité, aby byla poskytována objektivně a vždy, ne pouze jako kritika nekvalitní práce jedince. Je také velmi důležité, aby byla zpětná vazba konkrétní, vztažená k určité skutečnosti. V dotazníku 74 % (67) dotazovaných uvedlo, že zpětná vazba konkrétní je (určitě ano a spíše ano). V neposlední řadě je významné, aby byla zpětná vazba pro jedince užitečná, aby chápal její význam. Výsledek z šetření na tuto otázku je notně pozitivní, jelikož si 91 % (88) respondentů myslí, že je zpětná vazba pro ně užitečná (určitě ano a spíše ano).

Z pohledu teorie stanovení cílů je také významná temínovanost cílů/úkolů, tedy zda mají jedinci nastaveny termíny a lhůty dokončení (deadline), které zrychlují pracovní tempo zaměstnanců, zvyšují jejich motivaci a nutí je investovat do splnění daného cíle více úsilí. U tohoto faktoru nám z dotazníkového šetření vyplývá kladný výsledek, kdy

92 % (97) respondentů uvedlo, že mají nastaveny uzávěrky, termíny dokončení cílů/úkolů.

Zajímali jsme rovněž o to, zda mají cíle/úkoly podobu individuální či skupinovou, jelikož obojí roviny jsou pro zvyšování motivace důležité. Zjistili jsme, že úkoly/cíle jsou převážně individuální (70 %, 73 respondentů uvedlo, že čistě individuální nebo spíše individuální), což je z pohledu teorie stanovení cílů nevhodné rozdělení. Ovšem vezmeme-li v potaz preference převažující většiny respondentů s dominantní potřebou výkonu, odpovídá toto rozdělení jejich potřebám.

Při vytváření další série otázek jsme vycházeli z teorie očekávání. Naším cílem bylo vypočítat míru motivace každého respondenta a následně také vypočítat průměrnou míru motivace všech respondentů. Samotná teorie je komplikovaná, proto jsme pro naše účely využili značně zjednodušený model. Z výsledků je patrné, že míra většiny (37) respondentů se nachází na intervalu (0,096;0,192) a poté (21) na intervalu (0,288;0,384). Průměrná hodnota motivace je 0,175. Vzhledem ke skutečnosti, že maximální hodnota je 1, musíme výsledky zhodnotit jako velmi negativní. Zaměříme-li se na jednotlivé prvky motivace, zjistíme, že nejnižší míry (0,375) dosáhla valence. Jelikož je mezi jednotlivými prvky multiplikační efekt, je to právě valence, která značně snižuje výslednou motivaci.

Prostor jsme věnovali také teorii spravedlnosti, z níž jsme čerpali při vytváření otázek týkajících se vnímané spravedlnosti ohodnocení na pracovišti. Většina (59 %, 62) dotázaných se domnívá, že jsou spravedlivě ohodnoceni, že to, co organizaci dávají je vyváжено tím, co od organizace dostávají. Taktéž většina (56 %, 59) považuje své ohodnocení za spravedlivé v porovnání s ohodnocením ostatních pracovníků. Přesto však považujeme za znepokojivé zjištění, že 41 % (43) dotázaných se cítí být podhodnocená a 43 % (45) cítí nespravedlnost, nerovnoměrnost v odměňování mezi sebou a ostatními pracovníky, kdy se domnívají, že ti jsou před nimi zvýhodňováni.

Zbývající otázky dotazníku byly obecné, nevycházely z konkrétní motivační teorie, nýbrž z dané problematiky celkově. Z šetření vyplynulo, že všichni respondenti považují svou práci za zodpovědnou (určitě ano a spíše ano), což je užitečné s přihlédnutím k intrinsické povaze zodpovědnosti. Dále 83 % (87) dotázaných cítí příležitost ke kariérnímu růstu, jedná se o pozitivní zjištění, jelikož jak již bylo uvedeno kariérní růst, který by souvisel s možností vést tým lidí, je vhodným motivačním nástrojem např. pro jedince s převažující potřebou moci, jichž je ve společnosti výrazné množství. Pozitivní je také skutečnost, že 87 % (91) dotázaných vnímá

společností poskytnuté možnosti ke vzdělávání, které prohlubuje jejich odborné znalosti. Naproti tomu ovšem většina lidí (79 %, 83) uvedla, že pro ně společnost nezajišťuje školení či kurzy, které by rozvíjeli jejich schopnosti i mimo odbornou kvalifikaci (jazykové kurzy, kurzy měkkých dovedností apod.). Příležitost učit se a rozvíjet se je součástí celkové odměny. Jedná se o intrinsický motivátor, který dokáže účinně motivovat zaměstnance. Také z teorie sebedeterminace vyplývá, že se jedná o vhodný motivační nástroj. Aby byl systém odměňování účinný je mj. také nezbytné, aby byl pro zaměstnance srozumitelný. V tomto ohledu vyplynul z dotazníku pozitivní výsledek, tedy že 94 % (99) respondentů je systém odměňování jasný. Kladného výsledku dosáhla také vnímaná hodnota finančního ohodnocení, u níž 74 % (78) respondentů odpovědělo, že své ohodnocení považují za vysoké (určitě ano a spíše ano). Finanční ohodnocení jakožto veskrze extrinsická forma odměny je důležitá především pro vyhledávače hygienických faktorů, kteří ve společnosti zabírají majoritní podíl. Spíše negativní výsledky vyplynuly z otázek, jež se vztahovaly k systému odměňování. 59 % (62) dotázaných uvedlo, že jim nevyhovuje (určitě ne a spíše ne) provizní systém odměňování, dále 54 % (57) dotázaných není spokojeno s výši fixní složky mzdy. Domníváme se, že tyto skutečnosti jsou důvodem, proč úroveň naplňování základní potřeby jistoty a bezpečí dle Maslowa dosáhla tak nízkého skóre.

Poslední otázka dotazníku měla za cíl určit hodnotnost jednotlivých benefitů pro respondenty. Za nejhodnotnější je dle šetření považována pružná pracovní doba, tedy benefit, který již dotázaní mají. Následována firemním notebookem a mobilním telefonem i pro osobní účely. Respondenti jsou těmito přístroji vybaveni, avšak pouze pro firemní využití. Na opačném konci byly hodnoceny benefity jako sick days, příspěvek na sportovní, rekreační či kulturní aktivity či různé formy pojištění a připojištění.

## 5 Návrhy a doporučení

Předcházejí analýza dotazníkového šetření odhalila několik slabých míst pracovní motivace ve společnosti. Některá slabá místa jsou povahy intrapersonální, jako například preference hygienických faktorů, jiná interpersonální, mj. poskytování zpětné vazby a uznání, a též organizační, kupříkladu nastavený systém odměňování. V této části práce navrhneme několik doporučení, jež by měla pomoci s eliminací či alespoň redukcí zjištěných nedostatků.

Syntézou zjištěných informací jsme došli k názoru, že jsou zaměstnanci jednoznačně preferovány extrinsické odměny. Většina respondentů považuje benefity či finanční odměnu za značně důležité. Toto koresponduje se zjištěním, že převládající skupinu zaměstnanců jsme s to zařadit mezi vyhledávače hygienických faktorů. V kapitole 2.3.1 jsou dobře popsány negativní pracovní organizační dopady této skutečnosti, proto se jimi dále zabývat nebudeme. Preference určitých faktorů je veskrze intraindividuální záležitostí, proto její korekce do pro organizaci žádaného stavu bude značně komplikovaná. Jednou z teorií doporučovaných možností je vyčlenění specializovaného organizačního útvaru, který by se věnoval výhradně motivaci zaměstnanců. Domníváme se však, že toto řešení není dostatečně ekonomicky návratné a tudíž obhájitelné. Za vhodný nástroj považujeme obohacování práce, kteréžto dopomůže také k redukcí dalších zjištění.

Obohacování práce znamená jakousi úpravu pracovních povinností zaměstnance, aby ten měl příležitost zažít úspěch, uznání, stimulující práci apod. Jako vhodné se nám zdá využití především vertikálního zatížení. S přihlédnutím k výsledkům otázek zaměřených na syndrom boreout, doporučujeme také horizontální zatížení, tedy zvětšení objemu práce, avšak pouze jako doplněk k vertikálnímu zatížení. Tento způsob obohacování práce je účinným nástrojem k posílení motivace a uspokojování vyšších potřeb zaměstnanců. Jeho pozitivní účinky spatřujeme nejen v možném přechýlení motivačních preferencí jedinců z vyhledávačů hygienických faktorů na vyhledávače motivace, ale také ve vlivu na další zjištění. V první řadě slouží obohacování práce, převážně v podobě delegování části práce, jako projev uznání. Z výsledků šetření je patrné, že se právě vnějšího uznání respondentům nedostává v dostatečné míře. Delegovaná práce s sebou také přináší příležitost řešit komplikovanější úkoly než doposud, čelit výzvám a v neposlední řadě nutnost rozvíjet se a učit se novým věcem. Z průzkumu je očividné, že respondenti rádi přijímají výzvy a obtížné úkoly a zároveň však, že své dosavadní úkoly a cíle za obtížné nepovažují.

Dále bylo zjištěno, že drtivá většina úkolů/cílů, kterými jsou zaměstnanci pověřováni, je orientovaná na výkon, na excelování v oblastech, v nichž jsou již kovaní. Delegování práce by naopak mohlo minimálně část úkolů a cílů přesměrovat na učení se. Tato orientace posiluje intrinsickou motivaci a zároveň koreluje s pozitivními projevy chování na pracovišti a pracovním úsilím a výkonem. Jako konkrétní příklad obohacování práce doporučujeme, aby finanční poradci byli zapojeni do procesu zaučování nových kolegů, kupříkladu formou mentoringu. V tomto jednoduchém kroku se skloubí několik motivátorů: pocit úspěchu, uznání, odpovědnost, růst a rozvoj a také učení se.

Z dotazníkového šetření vyplynuly také jisté interpersonální problémy, které se přímo či částečně nepřímo týkají komunikace po hierarchické úrovni. Již bylo uvedeno, že zaměstnanci nepocítují na pracovišti dostatečné uznání. Dále byly zjištěny nedostatky ve srozumitelnosti organizačních cílů a ve zpětnovazebním procesu. Významná část respondentů také vnímá na pracovišti nespravedlnost. A v neposlední řadě přisoudili dotazovaní velmi nízkou hodnotu valenci odměn. Domníváme se, že vhodným a realizovatelným nástrojem k řešení těchto nedostatků je školení měkkých dovedností vedoucích pracovníků.

Školení měkkých dovedností pro vedoucí pracovníky, zaměřené na rozvoj komunikačních schopností a na způsoby motivace zaměstnanců, by pomohlo vedoucím pracovníkům lépe porozumět svým podřízeným, pochopit jejich potřeby. Naučilo by je, jak s nimi správně komunikovat, a to především tak, aby byl komunikant s to přijmout komuniké a správně je dešifrovat. Budou-li vedoucí pracovníci umět rozumět potřebám svých podřízených, bude jim jasné, že je pro ně významné ocenění za odvedenou práci a uznání. Budou-li také vědět, jak toto uznání správně komunikovat, povede to následně ke zvýšení úrovně naplňování této potřeby a k posílení motivace. Správná a jasná komunikace by také dopomohla k eliminaci nepochopení organizačních cílů, jelikož bylo zjištěno, že i když jsou organizační cíle komunikovány, část respondentů jim nerozumí. Určité nedostatky byly nalezeny také ve zpětnovazebním procesu. Ačkoli je teorií doporučováno, aby byla zpětná vazba poskytována co nejdříve po odvedeném výkonu, ideálně ihned po něm, uvědomujeme si nemožnost realizace takového kroku. Odstranitelné nedostatky však spatřujeme v její konkrétnosti a kauzalitě. Je nezbytné, aby byla zpětná vazba vždy konkrétní, aby hodnocený věděl přesně čeho se týká, jinak pozbývá účinnosti. Stejně tak je zásadní, aby byla poskytována za všech okolností. Domníváme se tudíž, že školení

komunikačních dovedností by pomohlo vedoucím pracovníkům pochopit význam zpětné vazby a naučilo je korektnímu a objektivnímu způsobu, jak zpětnou vazbu poskytovat, a tudíž by celý tento proces zkvalitnilo a zefektivnilo. Dále jsme toho názor, že lepší pochopení potřeb zaměstnanců, kterému by mělo napomoci školení zaměřené na způsoby motivace, by také vedlo ke zvýšení hodnoty valence odměň. Zaměstnanci budou považovat možné odměny za hodnotné, pokud budou skutečně kopírovat jejich individuální potřeby, pokud jim budou odměny přizpůsobeny. V neposlední řadě se domníváme, že by školení měkkých dovedností vedoucích pracovníků mělo pozitivní dopad na vnímanou nespravedlnost na pracovišti. Ačkoli je tuto skutečnost velmi obtížné změnit a jsme si jisti, že se jedná o dlouhodobou a pozvolnou změnu, je značně důležitá. Vnímaná spravedlnost či nespravedlnost na pracovišti samozřejmě nesouvisí pouze s komunikací mezi vedoucími zaměstnanci a jejich podřízenými. Je záležitostí celé podnikové kultury. Avšak dle našeho názoru mají právě přímí nadřízení největší vliv na budování pozitivního klimatu a důvěry, tak aby měli zaměstnanci pocit, že společnost jedná spravedlivě a objektivně.

Poslední doporučení, které zde uvedeme, vyplývá ze zjištění, že většině respondentů nevyhovuje provizní systém odměňování, a že nepovažují fixní část mzdy za dostatečně vysokou. Jak jsme již uvedli, domníváme se, že tyto skutečnosti také snižují úroveň naplňování základní potřeby jistoty a bezpečí. Myslíme si, že zvýšení fixní části mzdy, i v případě, že by bylo spojeno se snížením pohyblivé složky (například snížením provizních koeficientů), by mohlo pomoci zvýšit hodnotu potřeby jistoty a bezpečí. Také se domníváme, že by toto sekundárně mohlo pomoci k snížení vnímané nespravedlnosti na pracovišti a celkově ke zlepšení pracovní atmosféry. Jiný poměr fixní a pohyblivé mzdy je navíc vhodnou zbraní pro řešení konfliktu zájmů mezi finančními poradci a zákazníky, tedy nabízení pro zákazníka méně vhodného produktu kvůli vyšší prémii. Tento krok ovšem vyžaduje důkladnou analýzu finanční náročnosti a možných následků.

## 6 Závěr

Pracovní motivace je důležitým faktorem, který má přímý vliv na úroveň pracovního výkonu či míru vynaloženého úsilí, a v neposlední řadě na spokojenost zaměstnance. Je obtížné zjistit, co kterého jedince dokáže pozitivně motivovat a stimulovat k lepší práci, jelikož každého z nás motivuje něco jiného. Dobrý manažer by však měl umět své zaměstnance motivovat, měl by být schopen rozpoznat jejich potřeby a umožnit jim tyto potřeby naplňovat. Jelikož vhodně motivovaný a spokojený pracovník odvádí lepší práci, a to z kvalitativního i kvantitativního hlediska.

Tento text se věnoval pracovní motivaci po teoretické stránce a taktéž z praktického hlediska. Nejprve byly představeny teoretické poznatky k dané problematice. Vysvětleny byly pojmy jako motivace a motiv či stimulace a stimul. Velkou pozornost dostala motivace v organizačním kontextu, především co se týče rozličných teorií, které se snaží identifikovat a pochopit faktory formující a ovlivňující motivaci jedinců. Prostor byl dán také stručnému seznámení se se systémem odměňování, které je s motivací úzce spjato.

V praktické části byla nejprve představena společnost Českomoravská stavební spořitelna a. s. V další kapitole byla provedena analýza motivace vybrané skupiny zaměstnanců, která vycházela z části z interních informací, ale především z provedeného sociologického šetření. Technikou elektronického dotazníku jsme zjišťovali motivační preference respondentů, jejich dominantní potřeby či úroveň naplňování základních potřeb a jiných faktorů. Každá otázka dotazníku měla své logické opodstatnění a při její formulaci bylo čerpáno z teoretických podkladů. Výsledky byly nejprve převážně graficky prezentovány a posléze také slovně interpretovány a analyzovány. Analýza a syntéza odhalila určitá slabá místa v podobě pracovní motivace ve společnosti. Navrhli jsme několik doporučení, která tato místa dokáží eliminovat či alespoň redukovat, což se ve výsledku pozitivně odrazí v posílení pracovní motivace.

Cílem práce bylo analyzovat pracovní motivaci finančních poradců ve společnosti Českomoravská stavební spořitelna, a. s. a na základě zjištěných informací navrhnout možné změny, které povedou k zesílení pracovní motivace či k jejímu nasměrování pro společnost kýženým směrem. Dovolujeme si tvrdit, že se nám s ohledem k výše uvedenému podařilo cíl práce splnit.

Naší snahou bylo prakticky využít poznatků z několika motivačních teorií, čímž se nám otevřelo široké pole témat a otázek pro sociologické šetření. Zároveň nám však

tento přístup neumožnil věnovat každému tématu náležitou pozornost, kterou by si jistě zasloužil. V rámci dalšího výzkumu bychom tudíž doporučili zaměřit se úžeji, ale hlouběji, do vybrané teorie.



## Seznam použité literatury

### Odborné zdroje

- [1] AARTS, Henk a Andrew J. ELLIOT. *Goal-directed behavior*. New York, NY: Psychology Press, 2012. ISBN 9781848728738.
- [2] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- [3] ARAS, Güler a David CROWTHER. *A handbook of corporate governance and social responsibility*. Burlington, VT: Ashgate, 2010. Corporate social responsibility series. ISBN 978-0-566-08817-9.
- [4] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007a. ISBN 9780749449629.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007b. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [7] ARNOLD, John a Ray RANDALL. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.
- [8] BAUER, Talya a Berrin ERDOGAN. *Organizational behavior*. Version 1.1. Irvington, NY: Flat World Knowledge, 2010. ISBN 9781453300848.
- [9] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [10] BLOOM, David E. a Jane T. TRAHAN. *Flexible benefits and employee choice*. New York: Pergamon Press, 1986. ISBN 0080295185.
- [11] BROOKS, Ian. *Organisational behaviour: individuals, groups and organisation*. 4th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009. ISBN 0273715364.
- [12] BROWN, Lois V. *Psychology of motivation*. Hauppauge, N.Y.: Nova Science Publishers, 2007. ISBN 160021598X.

- [13] BUELENS, Marc, Knud SINDING, Angelo KINICKI a Robert KREITNER. *Organisational behaviour*. 4th European ed. London: McGraw-Hill Higher Education, 2011. ISBN 9780077129989.
- [14] CLEARY, T. S., and SHAPIRO, S. I. Abraham Maslow and Asian psychology. *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 1996. č. 39, s. 213 – 222.
- [15] DAFT, Richard L. a Patricia G. LANE. *The leadership experience*. 4th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2008. ISBN 0324539681.
- [16] DAFT, Richard L., Martyn KENDRICK a Natalia VERSHININA. *Management*. International ed. Andover: South-Western/Cengage Learning, 2010. ISBN 9781844808823.
- [17] DEB, Tapomoy. *Strategic approach to human resource management: concept, tools and application*. New Delhi: Atlantic, 2006. ISBN 9788126905904.
- [18] DECI, Edward L. a Richard M. RYAN. *Handbook of self-determination research*. Soft cover ed. Rochester, NY: Univ. of Rochester Press, 2004. ISBN 9781580461566.
- [19] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [20] DÖRNYEI, Zoltán a Ema USHIODA. *Motivation, language identity and the L2 self*. Buffalo, NY: Multilingual Matters, 2009. Second language acquisition (Clevedon, England). ISBN 1847691293
- [21] DRENTH, Pieter J. D., Henk. THIERRY a Charles J. de WOLFF. *Handbook of work and organizational psychology*. 2nd ed. East Sussex: Psychology Press, 1998. ISBN 0863775284.
- [22] FOTTLER, Myron D., Donna M. MALVEY a Donna J. SLOVENSKY. *Handbook of healthcare management*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, 2015. ISBN 1783470143.

- [23] FRENCH, Ray et al. *Organizational behaviour*. 2nd ed. Hoboken, N.J: Wiley, 2011. ISBN 9780470710333.
- [24] GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 2012. Akademická řada. ISBN 978-80-904661-6-6.
- [25] GOLEMBIEWSKI, Robert T. *Handbook of organizational behavior*. 2nd ed., rev. and expanded. New York: Marcel Dekker, 2001. ISBN 0824703936.
- [26] GRIFFIN, Ricky W. a Gregory. MOORHEAD. *Organizational behavior: managing people and organizations*. 11th Edition. Australia: South-Western/Cengage Learning, 2014. ISBN 1133626696.
- [27] GULATI, Ranjay, Anthony J. MAYO a Nitin NOHRIA. *Management: an integrated approach*. Second edition, 2017. ISBN 1305502108.
- [28] HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-569-1.
- [29] HILL, Craig A. Affiliation motivation: People who need people . . . but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology* [online]. 1987, **52**(5), 1008-1018 [cit. 2017-01-08]. DOI: 10.1037/0022-3514.52.5.1008. ISSN 0022-3514. Dostupné z: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0022-3514.52.5.1008>
- [30] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [31] HUCZYNSKI, Andrzej. a David A. BUCHANAN. *Organizational behaviour*. Eighth edition. New York: Pearson, 2013. ISBN 9780273774815.
- [32] CHITALE, Avinash K., R. P. MOHANTY a N. R. DUBEY. *Organizational Behaviour: Test and Cases*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2013. ISBN 978-81-203-4696-3
- [33] JANDA, Josef. *Spořit nebo investovat?*. Praha: Grada, 2011. Finance pro každého. ISBN 978-80-247-3670-9.

- [34] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Essentials of management*. 8. Ed. New Delhi [u.a.]: McGraw-Hill, 2010. ISBN 9780070144958.
- [35] LATHAM, Gary P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2012. ISBN 1412990939.
- [36] LEWIS, Philip, Adrian THORNHILL a Mark SAUNDERS. *Employee relations: understanding the employment relationship*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2003. ISBN 9780273646259.
- [37] LOCKE, Edwin A. et al. *The essence of leadership: the four keys to leading successfully*. New York: Lexington Books, 1999. ISBN 0739100548.
- [38] LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM. What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*. 2004, vol. 29, no. 3, s. 388–403. ISSN 03637425. Dostupné z: doi:10.5465/AMR.2004.13670974.
- [39] LOWE, Tony and John L.J. MACHIN. *New perspectives in management control*. Reprinted with alterations. London: Macmillan, 1983. ISBN 9780333340219.
- [40] LUNENBURG, Fred C. Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*. 2011, vol. 15, n. 1. Dostupné z: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg%20Fred%20C.%20Goal-Setting%20Theoryof%20Motivation%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- [41] MARTIN, John. *Key concepts in human resource management*. London: SAGE, 2010. SAGE key concepts. ISBN 9781847873316.
- [42] MASLOW, Abraham H. a Deborah C. STEPHENS. *The Maslow business reader*. New York: Wiley, 2000. ISBN 0471360082.
- [43] MCCLELLAND, DAVID C. *Human motivation*. Reprint. Cambridge [England]: Cambridge University Press, 1987. ISBN 0521369517.
- [44] MCKENNA, Eugene F. *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*. 3rd ed. Philadelphia: Psychology Press, 2000. ISBN 0863776671.

- [45] MINER, John B. *Organizational behavior 1*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2005. ISBN 0765615231.
- [46] MINER, John B. *Organizational behavior*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2007. ISBN 9780765615299.
- [47] MINER, John B., *Organizational Behavior 6 Integrated Theory Development and the Role of the Unconscious*. Armonk: M.E. Sharpe, 2011. ISBN 9780765629975.
- [48] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- [49] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- [50] OLSSON, Filip M. *New developments in the psychology of motivation*. New York: Nova Biomedical Books, 2008. ISBN 1604560908.
- [51] PARIKH, Margie a Rajen GUPTA. *Organisational Behaviour*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Pte., 2010. ISBN 9780070153196.
- [52] PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [53] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- [54] REDDICK Christopher G. a Jerrell D. COGGBURN. *Handbook of employee benefits and administration*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2008. ISBN 9781420051933.
- [55] REJZEK, Jiří. *Český etymologický slovník*. Voznice: Leda, 2001. ISBN 80-85927-85-3.
- [56] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

- [57] ROBBINS, Stephen P. a Tim. JUDGE. *Organizational behavior*. 15th ed. Boston: Pearson, 2013. ISBN 0132834871.
- [58] RYAN, Richard M. a Edward L. DECI. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* [online]. 2000, 25(1), 54-67 [cit. 2016-12-21]. DOI: 10.1006/ceps.1999.1020. ISSN 0361476x. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0361476X99910202>
- [59] RYAN, Richard M. a Edward L. DECI. *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*, 2017. ISBN 9781462528769.
- [60] SAVALL, Henri. *Work and people: an economic evaluation of job-enrichment*. Charlotte, N.C.: Information Age Pub. 2010. ISBN 9781607524359.
- [61] SHELDRAKE, John. *Management theory*. 2nd ed. Australia: Thomson, 2003. ISBN 1861529635.
- [62] SCHERMERHORN, John R. *Exploring management*. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. ISBN 9780470556719.
- [63] SRIVASTAVA, S.K. *Organizational behaviour and management*. New Delhi: Sarup, 2005. ISBN 8176255637.
- [64] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [65] VALLERAND, R. J., L. G. PELLETIER, M. R. BLAIS, N. M. BRIERE, C. SENECALE a E. F. VALLIERES. The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement* [online]. 1992, 52(4), 1003-1017 [cit. 2017-02-22]. DOI: 10.1177/0013164492052004025. ISSN 0013-1644. Dostupné z: <http://epm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/001316449205200402>
- [66] VAN DER HEIJDEN, Gielis A. H., Jeroen J. L. SCHEPERS a Edwin J. NIJSSEN. Understanding workplace boredom among white collar employees: Temporary reactions and individual differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology* [online]. 2012, 21(3), 349-375 [cit. 2016-12-

- 28]. DOI: 10.1080/1359432X.2011.578824. ISSN 1359-432x. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2011.578824>
- [67] *Velký sociologický slovník*. [Sv.] 1, A-O. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-164-1.
- [68] WAHBA, A. M.; BRIDWELL, L. G. Maslow reconsidered : A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol. 15, no. 2, s. 212-240.
- [69] WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Los Angeles: SAGE, 2011. ISBN 9781857023473.

#### Elektronické zdroje a ostatní

- [70] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *BĚŽNÉ ÚČTY*, 2017h [online]. ČMSS. [cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/doplňkové-produkty/bezne-ucty>
- [71] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. ČMSS, 2017a [online]. ČMSS. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz>
- [72] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *KDE NÁS NAJDETE*, 2017ch [online]. ČMSS. [cit. 4. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss-oz.cz/?design=4>
- [73] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *LIŠKA PLUS*, 2017c [online]. ČMSS. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/stavebni-sporeni/liska-plus>
- [74] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *O ČMSS*, 2017b [online]. ČMSS. [cit. 11. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/o-nas/o-cmss>
- [75] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *SPOŘENÍ PRO DĚTI*, 2017d [online]. ČMSS. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/stavebni-sporeni/sporeni-pro-deti>
- [76] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *SPOŘENÍ PRO DĚTI*, 2017g [online]. ČMSS. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/stavebni-sporeni/sporeni-pro-deti>

- [77] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *STANOVY ČESKOMORAVSKÉ STAVEBNÍ SPOŘITELNY, A.S.*, Praha, 2016a. Stanovy společnosti. ČMSS.
- [78] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *ÚVĚRY BEZ ZAJIŠTĚNÍ NEMOVITISTÍ*, 2017e [online]. ČMSS. [cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/uvery-na-bydleni/uvery-na-rekonstrukci>
- [79] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *ÚVĚRY SE ZAJIŠTĚNÍM NEMOVITISTÍ*, 2017f [online]. ČMSS. [cit. 30. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.cmss.cz/uvery-na-bydleni/uvery-na-vlastni-bydleni>
- [80] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *Výroční zpráva 2000*. Praha, 2001. Výroční zpráva. ČMSS.
- [81] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *Výroční zpráva za rok 1998*. Praha, 1999. Výroční zpráva. ČMSS.
- [82] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *Výroční zpráva za rok 2015*. Praha, 2016b. Výroční zpráva. ČMSS.
- [83] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha, 2014. Výroční zpráva. ČMSS.
- [84] Českomoravská stavební spořitelna, a.s. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha, 2012. Výroční zpráva. ČMSS.
- [85] Hypoindex: *Stavební spoření opět na vzestupu*, 2017 [online]. Fincentrum Hypoindex. [cit. 11. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/clanky/stavebni-sporeni-opet-vzestupu/>
- [86] Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. *Annual Report 2015*. Praha, 2016. Výroční zpráva. MPSS.
- [87] Project Smart: *SMART GOALS*, 2016 [online]. Project Smart. [Cit. 7. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.projectsmart.co.uk/smart-goals.php>
- [88] Zákon č. 262/2006 Sb. Ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146 – 3241. Dostupný také z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_7](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_7)



## Seznam zkratek

BSH	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna
ČSOB	Československá obchodní banka, a.s.
IPB	Investiční a Poštovní banka, a.s.
MPSS	Modrá pyramida stavební spořitelna, a. s.
OZ	Obchodní zástupce

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnou licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017

Bc. Patrik Niebroj

## Seznam příloh

- Příloha 1: Seznam benefitů (řazeno abecedně)
- Příloha 2: Logotyp a maskot společnosti
- Příloha 3: Vývoj zisku (v tis. Kč)
- Příloha 4: ČMSS v číslech
- Příloha 5: Představenstvo a dozorčí rada ČMSS (k 31. 12. 2015)
- Příloha 6: Dotazník
- Příloha 7: Rozdělení respondentů dle McClellandovy teorie získaných potřeb
- Příloha 8: Výpočet úrovně naplňování základních potřeb dle Maslowa
- Příloha 9: Odpovědi jednotlivých respondentů na otázky k teorii očekávání
- Příloha 10: Testování závislosti kategoriálních znaků pohlaví a rozdělení dle Herzbergovy teorie
- Příloha 11: Testování závislosti kategoriálních znaků pohlaví a dominantní potřeby
- Příloha 12: Testování závislosti kategoriálních znaků věku a dominantní potřeby

# Přílohy

*Příloha 1: Seznam benefitů (řazeno abecedně)*

Benzínové karty  
Členství v klubech  
Dárky a dárkové poukazy (při speciálních událostech)  
Finanční výpomoc  
Firemní automobil i pro osobní účely  
Firemní jesle či školka  
Firemní notebook i pro osobní účely  
Firemní telefon i pro osobní účely  
Firemní večírky  
Možnost nákupu akcií firmy  
Možnost přemístění či převedení na jinou práci v případě potřeby  
Nadstandardní dovolená  
Nadstandardní pracovní volno  
Občerstvení na pracovišti  
Parkovací místo u zaměstnání  
Platové dorovnání v případě nemoci  
Poradenství  
Pořádání dětských letních táborů  
Práce z domova (Home office)  
Prodej firemních produktů za zvýhodněnou cenu  
Pružná pracovní doba  
Příspěvek na bydlení (či zvýhodněné bydlení)  
Příspěvek na dopravu do zaměstnání  
Příspěvek na dovolenou  
Příspěvek na odívání  
Příspěvek na sportovní, rekreační či kulturní aktivity (možno formou flexi pass)  
Příspěvek na stravování (ve formě stravenek či závodního stravování)  
Různé formy pojištění a připojištění  
Sick days  
Sleva při nákupu vyřazených aut, mobilů, notebooků  
Teambuildingy  
Vzdělávání a rozvoj pracovníků  
Zvýhodněné hypoteční nebo spotřebitelské úvěry

*Zdroj: Armstrong (2007a), Pelc (2011); vlastní úprava*



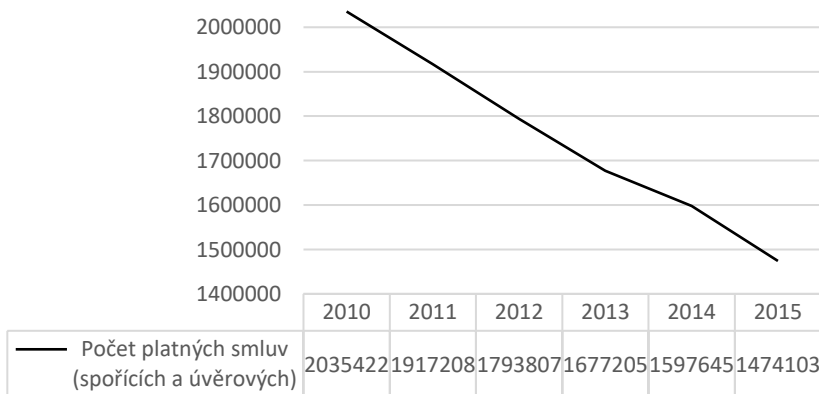
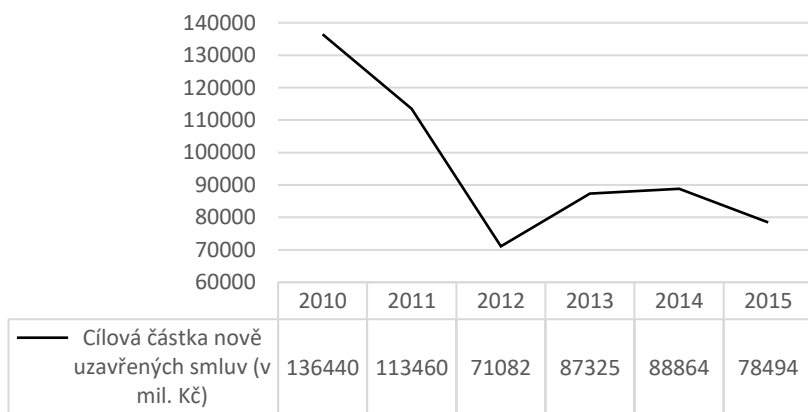
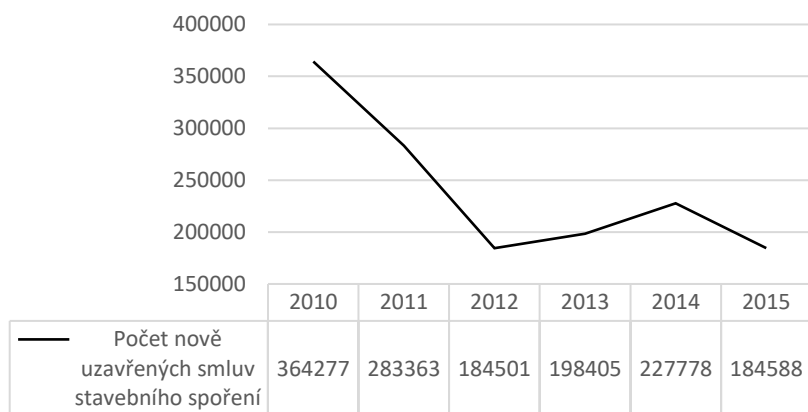
*Příloha 3: Vývoj zisku (v tis. Kč)*

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zisk / ztráta po zdanění	2031235	2072722	1835081	1400268	1160314	1103909
Bazický index (výchozí rok 2010)	1	1,020425	0,903431	0,689368	0,571236	0,543467
Řetězový index		1,020425	0,885348	0,763055	0,828637	0,951388

*Zdroj: ČMSS (2012, 2014, 2016b); vlastní úprava a výpočty*

Příloha 4: ČMSS v číslech

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet nově uzavřených smluv stavebního spoření	364277	283363	184501	198405	227778	184588
Bazický index	1	0,777878	0,506485	0,544654	0,625288	0,506724
Řetězový index		0,777878	0,651112	1,07536	1,148046	0,810386
Cílová částka nově uzavřených smluv (v mil. Kč)	136440	113460	71082	87325	88864	78494
Bazický index	1	0,831574	0,520976	0,640025	0,651305	0,5753
Řetězový index		0,831574	0,626494	1,228511	1,017624	0,883305
Počet platných smluv (spořicích a úvěrových)	2035422	1917208	1793807	1677205	1597645	1474103
Bazický index	1	0,941922	0,881295	0,824008	0,784921	0,724225
Řetězový index		0,941922	0,935635	0,934997	0,952564	0,922672



Zdroj: ČMSS (2016b); vlastní úprava a výpočty

## **PŘEDSTAVENSTVO**

### **PŘEDSEDA:**

Ing. Vladimír Staňura

(člen představenstva od 1. 6. 2003, předseda představenstva od 6. 6. 2003)

Úsek I: Lidské zdroje, Právní, Komunikace

VŠ a rozsáhlá odborná praxe

Členství v orgánech jiných společností:

- Česká bankovní asociace – prezidium
- Asociace českých stavebních spořitelů – prezidium

### **ČLENOVÉ:**

Manfred Koller

(člen představenstva od 1. 1. 2003, místopředseda představenstva od 26. 11. 2008)

Úsek II: Odbyt, Marketing

VŠ a rozsáhlá odborná praxe

Členství v orgánech jiných společností: žádné

Ing. Věra Koubová

(člen představenstva od 24. 11. 2008)

Úsek III: Zpracování produktů, Informační technologie

VŠ a rozsáhlá odborná praxe

Členství v orgánech jiných společností: žádné

Ing. Petr Hlaváč

(člen představenstva od 1. 12. 2015)

Úsek IV: Ekonomika, Řízení rizik a matematika stavebního spoření, Hospodářská správa

VŠ a rozsáhlá odborná praxe

Členství v orgánech jiných společností: žádné



## **DOZORČÍ RADA**

### **PŘEDSEDA**

Reinhard Klein

(předseda dozorčí rady od 17. 4. 2014)

VŠ a rozsáhlá odborná praxe

Členství v orgánech jiných společností:

- Bausparkasse Schwäbisch Hall – představenstvo
- Bausparkasse Schwäbisch Hall AG – dozorčí rada
- SGB Sino-German Bausparkasse Co. Ltd. – představenstvo
- V-BANK AG – dozorčí rada

### **MÍSTOPŘEDSEDA**

Ing. Marek Ditz

(člen dozorčí rady od 4. 11. 2014, místopředseda dozorčí rady od 2. 12. 2014)

VŠ a rozsáhlá odborná praxe

Členství v orgánech jiných společností:

- ČSOB, a.s. – představenstvo
- ČSOB Pojišťovna, a.s. – výbor pro audit
- ČSOB Asset Management, a.s. – dozorčí rada
- ČSOB Advisory, a.s. – dozorčí rada
- Patria Finance, a.s. – dozorčí rada

*Zdroj: ČMSS (2016b, s. 20 - 21); vlastní úprava*

*Příloha 6: Dotazník*

Dobrý den,

rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, který se týká pracovní motivace. Dotazník je anonymní a jeho výsledky primárně poslouží k vypracování diplomové práce, budou však také poskytnuty vedení Vaší společnosti.

Není-li uvedeno jinak, vyberte vždy jednu správnou odpověď.

Předem Vám děkuji za odpovědi a čas, který dotazníku věnujete.

1. Pohlaví:  a) Muž b) Žena	2. Věk:  c) a) do 30 d) 31 – 40 e) 41 – 50 f) 51 a více	3. Vaše dokončené vzdělání:  a) a) SŠ s maturitou b) b) VOŠ c) c) VŠ d) d) Jiné:	4. V současném zaměstnání jste:  a) a) Méně než 1 rok b) b) 1 – 2 roky c) c) 3 – 5 let d) d) Více než 5
--------------------------------------	--	--	--

5. Ohodnoťte prosím důležitost následujících faktorů:

	Nedůležité – velmi důležité			
	1	2	3	4
1. Zajímavá práce				
2. Dobrý vedoucí				
3. Uznání a ocenění za práci, kterou vykonávám				
4. Příležitost k rozvoji a růstu				
5. Uspokojující osobní život				
6. Prestižní práce				
7. Pracovní odpovědnost				
8. Dobré pracovní podmínky				
9. Rozumné a smysluplná firemní pravidla, předpisy a zásady				
10. Příležitost k rozvoji a růstu díky učení se novým věcem				
11. Práci mohu vykonávat dobře a být v ní úspěšný				
12. Pracovní bezpečí a jistoty				

6. Podívejte se prosím krátce na obrázek a označte 3 věty, které jej dle Vašeho názoru nejlépe vystihují.

- a) Úspěch v životě a v práci.
- b) Snaha někoho ovlivnit.
- c) Snaha být oblíbený.
- d) Vztah nadřízený a podřízený.
- e) Hodnocení výkonnosti.
- f) Nadřízení činní kroky, aby získal kontrolu nad podřízeným.
- g) Přátelská diskuse, večírek či neformální sešlost.
- h) Nastavování cílů a standardů kvality.
- i) Příkazy, dohadování, přesvědčování nebo vyhrožování.
- j) Přátelský nebo rovnocenný vztah zúčastněných.
- k) Usilování o výjimečný výkon/čin.
- l) Rodinné vztahy, návštěva či sraz.



Zdroj: Buelens et al. (2011, s. 215)

7. Označte prosím, jak souhlasíte s následujícími výroky:

	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano
1. Práce pro mě představuje jistotu, díky ní mám pocit bezpečí.				
2. Na pracovišti máme dobré mezilidské vztahy.				
3. Mezi svými kolegy jsem si našel/la přátele.				
4. Dostává se mi uznání za mou práci, a to od mých kolegů či nadřízených.				
5. Jsem na pracovišti respektován/na.				
6. Považuji se v práci za schopného/nou a kompetentního/ní.				
7. V práci jsem úspěšný/ná.				
8. Práce mě baví.				
9. Práce mě naplňuje.				
10. Vykonávám přesně tu práci, kterou vykonávat chci.				

8. Jak velký máte objem práce?

Malý	Přesně takový, abych jej zvládl/la v daných pracovních hodinách.	Velký	Příliš velký

9. Bývá Vaše práce monotónní?

Nikdy	Zřídka	Občas	Často

10. Nudíte se někdy v práci?

Nikdy	Zřídka	Občas	Často

11. Čelíte rád/a výzvám, obtížným úkolům?

Nikdy	Zřídka	Občas	Často

12. Znáte cíle organizace?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud ne, odpovězte prosím na otázky 13. a 14.

13. Proč?

- a. Nejsme informováni o organizačních cílech.
- b. O organizačních cílech jsme informováni, ale nejsou mi jasné.
- c. O organizační cíle se nezajímám.
- d. Jiný důvod:

14. Chtěl/a byste znát cíle organizace?

- a. Ano
- b. Ne

Pokud jste na otázku 12. odpověděl/la ano, odpovězte prosím na následující otázku č. 15.

15. Odkud znáte organizační cíle?

- a. Organizace má cíle zveřejněny v interních materiálech
- b. Organizace má cíle zveřejněny v materiálech přístupných komukoli
- c. O organizačních cílech vím od svého nadřízeného
- d. Jiný zdroj:

16. Je-li Vám svěřeno splnění určitého cíle/úkolů, je vám dobře vysvětlen jeho význam pro organizaci?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

17. Je-li Vám svěřeno splnění určitého cíle/úkolů, je vám dobře vysvětlen jeho význam pro Vás samotného?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

18. Můžete ovlivnit podobu cíle/úkolů?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

19. Konzultuje s Vámi Váš nadřízený podobu cíle/úkolů v průběhu jeho vytváření?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

20. Bývají cíle/úkoly, kterými jste pověřen/na formulovány jasně, srozumitelně a konkrétně?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

21. Jak komplikované bývají cíle/úkoly, kterými jste pověřen/na?

Snadné	Průměrně obtížné	Obtížné	Příliš obtížné

22. Dokážete se ztotožnit s cíli/úkoly, kterými jste pověřen/na?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

23. Máte nastaveny uzávěrky, termíny dokončení?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

24. Bývají Vám přidělovány cíle/úkoly, k jejichž splnění již máte předpoklady (schopnosti, znalosti, zkušenosti)?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

25. Bývají Vám přidělovány cíle/úkoly, k jejichž splnění nemáte předpoklady (schopnosti, znalosti, zkušenosti)?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

26. Pokud ano, býváte na tento úkol proškolen, absolvujete trénink či jinou formu rozvoje kompetencí?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

27. Bývají pracovní cíle/úkoly skupinové či individuální?

Čistě individuální	Spíše individuální	Spíše skupinové	Čistě skupinové

28. Dostáváte zpětnou vazbu na svou práci?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

29. Jak často dostáváte zpětnou vazbu?

Nepravidelně	Pravidelně 1/týden	Pravidelně 1/měsíc	Vždy po dokončení úkolu/cíle

30. Týká se zpětná vazba Vašeho pracovního výkonu či kvality vaší práce?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

31. V jaké případě (za jakých okolností) dostáváte zpětnou vazbu?

Jen v případě nekvalitní práce	Spíše v případě nekvalitní práce	Za všech okolností	Spíše v případě kvalitní práce	Jen v případě kvalitní práce

32. Bývá zpětná vazba konkrétní, tedy vztažená k určité skutečnosti?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

33. Je pro Vás zpětná vazba užitečná?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

34. Pokud zpětnou vazbu nedostáváte, chtěl byste ji dostávat?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

35. Máte pocit, že při vynaložení maximálního úsilí můžete úkoly/cíle, které jsou na Vás kladeny, splnit? Ohodnoťte prosím na škále od 0 do 10 (kdy 0 znamená vůbec ne a 10 100% ano)  
0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

36. Víte přesně jaké odměny (ať finanční či nefinanční) obdržíte za splnění úkolu/cíle? Ohodnoťte prosím na škále od 0 do 10 (kdy 0 znamená vůbec ne a 10 100% ano)  
0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

37. Jsou pro Vás tyto odměny hodnotné? Ohodnoťte prosím na škále od -10 do 10 (kdy -1 znamená, že jsou pro Vás odměny absolutně nehodnotné, 0 znamená lhostejný vztah k odměnám, a 1 značí, že pro Vás mají odměny vysokou hodnotu)  
-10 – -9 – -8 – -7 – -6 – -5 – -4 – -3 – -2 – -1 – 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

38. Domníváte se, že to co organizaci dáváte (svou práci, zkušenosti, znalosti apod.) je spravedlivě ohodnoceno (mzda, benefity, nefinanční odměny)?

- a. Ano, jsem spravedlivě ohodnocen
- b. Ne, od společnosti dostávám méně, než jí dávám
- c. Ne, od společnosti dostávám více, než jí dávám

39. Cítíte se spravedlivě ohodnoceni ve srovnání s ohodnocením ostatních pracovníků?

- a. Ano, jsem ohodnocen/na spravedlivě a rovnocenně ve srovnání s ostatními
- b. Ne, ostatní jsou zvýhodňováni
- c. Ne, jsem oproti ostatním zvýhodňován

40. Považujete svou práci za zodpovědnou?

- a. Ano
- b. Ne

41. Máte příležitost ke kariérnímu růstu?

- a. Ano
- b. Ne

42. Zajišťuje pro Vás organizace školení či kurzy, které prohlubují Vaši odbornou kvalifikaci?

- a. Ano
- b. Ne

43. Zajišťuje pro Vás organizace školení či kurzy, které můžete uplatnit i mimo svou odbornost (kupříkladu jazykové kurzy, kurzy měkkých dovedností)?

- a. Ano
- b. Ne

44. Je Vám jasný systém odměňování v organizaci?

- a. Ano
- b. Ne

45. Považujete své finanční ohodnocení za vysoké?

- c. Ano
- d. Ne

46. Vyhovuje Vám provizní systém odměňování?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

47. Chtěl/a byste mít vyšší fixní část mzdy?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

48. Je pro Vás výše finančního ohodnocení důležitá?

Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

49. Jsou pro Vás benefity důležité?

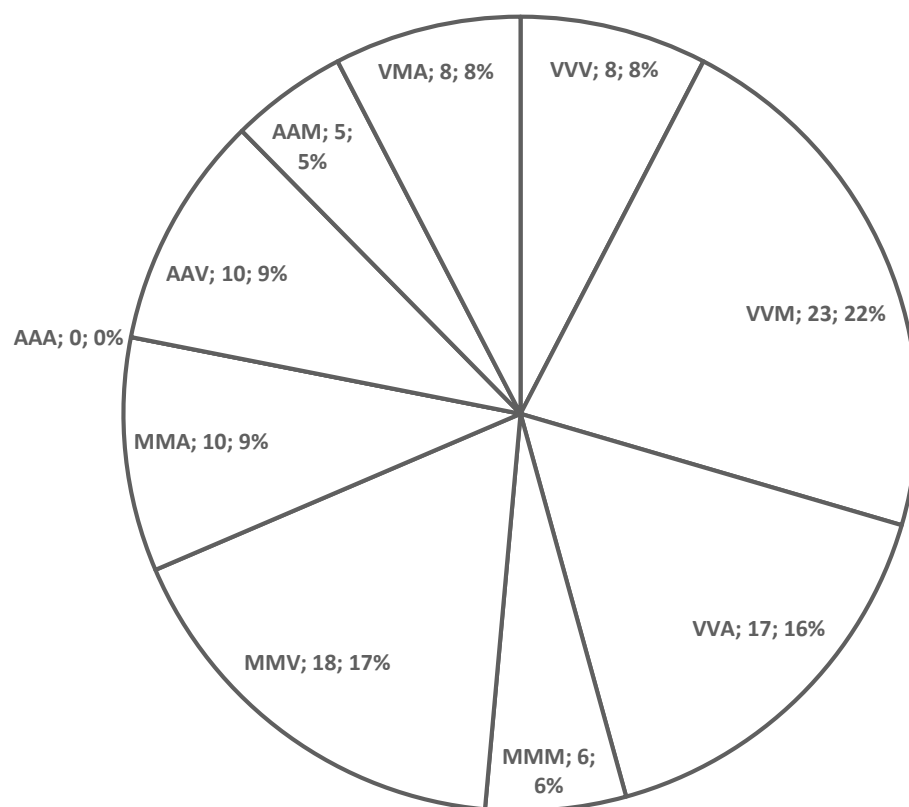
Vůbec ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano

50. V následující tabulce je seznam benefitů, zaškrtněte prosím, zda jednotlivé benefity od společnosti dostáváte či ne.

	Benefit mohu využívat, ale nechci	Benefit využívám	Benefit organizace nedává, ani jej nechci	Benefit organizace nedává, ale chtěl bych jej
Benzínové karty				
Dárky a dárkové poukazy (při speciálních událostech)				
Firemní automobil i pro osobní účely				
Firemní notebook i pro osobní účely				
Firemní telefon i pro osobní účely				
Firemní večírky				
Nadstandardní dovolená (25 dnů)				
Nadstandardní pracovní volno pro osobní účely (3 dny v roce)				
Práce z domova (Home office)				
Pružná pracovní doba				
Příspěvek na dopravu do zaměstnání				
Příspěvek na odívání (1000 Kč / měsíc)				
Příspěvek na sportovní, rekreační či kulturní aktivity (možno formou flexi pass)				
Různé formy pojištění a připojištění				
Sick days				
Teambuildingy				
Vzdělávání a rozvoj pracovníků, či příspěvek na vzdělávání a rozvoj				

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příloha 7: Rozdělení respondentů dle McClellandovy teorie získaných potřeb



Zdroj: vlastní zpracování



*Příloha 8: Výpočet úrovně naplňování základních potřeb dle Maslowa*

<b>absolutní četnost</b>	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano	Suma
1. Práce pro mě představuje jistotu, díky ní mám pocit bezpečí.	18	21	41	25	105
2. Na pracovišti máme dobré mezilidské vztahy.	9	31	43	22	105
3. Mezi svými kolegy jsem si našel/la přátele.	5	21	40	39	105
4. Dostává se mi uznání za mou práci, a to od mých kolegů či nadřízených.	0	31	53	21	105
5. Jsem na pracovišti respektován/na.	7	39	48	11	105
6. Považuji se v práci za schopného/nou a kompetentního/ní.	0	5	71	29	105
7. V práci jsem úspěšný/ná.	1	13	54	37	105
8. Práce mě baví.	6	32	47	20	105
9. Práce mě naplňuje.	19	33	37	16	105
10. Vykonávám přesně tu práci, kterou vykonávat chci.	21	29	32	23	105
<b>relativní četnost</b>	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano	Suma
1. Práce pro mě představuje jistotu, díky ní mám pocit bezpečí.	17,1 %	20,0%	39,0%	23,8%	100,0%
2. Na pracovišti máme dobré mezilidské vztahy.	8,6%	29,5%	41,0%	21,0%	100,0%
3. Mezi svými kolegy jsem si našel/la přátele.	4,8%	20,0%	38,1%	37,1%	100,0%
4. Dostává se mi uznání za mou práci, a to od mých kolegů či nadřízených.	0,0%	29,5%	50,5%	20,0%	100,0%
5. Jsem na pracovišti respektován/na.	6,7%	37,1%	45,7%	10,5%	100,0%
6. Považuji se v práci za schopného/nou a kompetentního/ní.	0,0%	4,8%	67,6%	27,6%	100,0%
7. V práci jsem úspěšný/ná.	1,0%	12,4%	51,4%	35,2%	100,0%
8. Práce mě baví.	5,7%	30,5%	44,8%	19,0%	100,0%
9. Práce mě naplňuje.	18,1 %	31,4%	35,2%	15,2%	100,0%
<b>přepočteno na hodnoty (Určitě ne = 0, spíše ne = 0,25, spíše ano = 0,5, určitě ano = 0,75)</b>	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano	Suma
1. Práce pro mě představuje jistotu, díky ní mám pocit bezpečí.	0	5,25	20,5	18,75	44,5
2. Na pracovišti máme dobré mezilidské vztahy.	0	7,75	21,5	16,5	45,75
3. Mezi svými kolegy jsem si našel/la přátele.	0	5,25	20	29,25	54,5
4. Dostává se mi uznání za mou práci, a to od mých kolegů či nadřízených.	0	7,75	26,5	15,75	50
5. Jsem na pracovišti respektován/na.	0	9,75	24	8,25	42
6. Považuji se v práci za schopného/nou a kompetentního/ní.	0	1,25	35,5	21,75	58,5
7. V práci jsem úspěšný/ná.	0	3,25	27	27,75	58
8. Práce mě baví.	0	8	23,5	15	46,5
9. Práce mě naplňuje.	0	8,25	18,5	12	38,75
10. Vykonávám přesně tu práci, kterou vykonávat chci.	0	7,25	16	17,25	40,5
<b>převeďeno na skupiny potřeb</b>	Určitě ne	Spíše ne	Spíše ano	Určitě ano	
Jistota a bezpečí (1)	0	5,25	20,5	18,75	44,5
Sociální potřeby ((2+3)/2)	0	6,5	20,75	22,875	50,125
Vnější uznání ((4+5)/2)	0	8,75	25,25	12	46
Vnitřní uznání ((6+7)/2)	0	2,25	31,25	24,75	58,25
Sebeaktualizace ((8+9+10)/3)	0	7,833 3	19,33	14,75	41,916 7
<b>hodnota přepočtená na jedince</b>					
Jistota a bezpečí	0,424				
Sociální potřeby	0,477				
Vnější uznání	0,438				
Vnitřní uznání	0,555				
Sebeaktualizace	0,399				

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příloha 9: Odpovědi jednotlivých respondentů na otázky k teorii očekávání

R	O	I	V	M	R	O	I	V	M	R	O	I	V	M
1	0,3	0,7	-0,4	-0,084	41	0,6	0,8	0,4	0,192	81	0,8	0,7	0,3	0,168
2	0,3	0,2	-0,6	-0,036	42	0,6	0,7	0,5	0,21	82	0,8	0,7	0,3	0,168
3	0,3	0,6	0	0	43	0,6	0,8	0,5	0,24	83	0,8	0,8	0,3	0,192
4	0,3	0,7	0,1	0,021	44	0,6	0,6	0,7	0,252	84	0,8	0,4	0,6	0,192
5	0,3	0,5	0,2	0,03	45	0,6	0,7	0,6	0,252	85	0,8	0,8	0,3	0,192
6	0,3	0,8	0,4	0,096	46	0,6	0,7	0,6	0,252	86	0,8	0,6	0,5	0,24
7	0,3	0,8	0,4	0,096	47	0,6	0,6	0,7	0,252	87	0,8	0,6	0,5	0,24
8	0,4	0,7	0	0	48	0,6	0,8	0,6	0,288	88	0,8	0,7	0,5	0,28
9	0,4	0,5	0,2	0,04	49	0,6	0,8	0,8	0,384	89	0,8	0,7	0,5	0,28
10	0,4	0,6	0,5	0,12	50	0,7	0,5	0	0	90	0,8	0,6	0,6	0,288
11	0,4	0,8	0,5	0,16	51	0,7	0,3	0	0	91	0,8	0,6	0,6	0,288
12	0,5	0,7	0	0	52	0,7	0,5	0	0	92	0,8	0,6	0,6	0,288
13	0,5	0,6	0,1	0,03	53	0,7	0,6	0,1	0,042	93	0,8	0,8	0,5	0,32
14	0,5	0,8	0,1	0,04	54	0,7	0,7	0,2	0,098	94	0,8	0,7	0,6	0,336
15	0,5	0,5	0,3	0,075	55	0,7	0,3	0,5	0,105	95	0,8	0,7	0,6	0,336
16	0,5	0,7	0,3	0,105	56	0,7	0,7	0,3	0,147	96	0,8	0,7	0,6	0,336
17	0,5	0,8	0,3	0,12	57	0,7	0,8	0,3	0,168	97	0,8	0,7	0,6	0,336
18	0,5	0,6	0,4	0,12	58	0,7	0,4	0,6	0,168	98	0,8	0,7	0,6	0,336
19	0,5	0,8	0,4	0,16	59	0,7	0,5	0,5	0,175	99	0,8	0,6	0,8	0,384
20	0,5	0,7	0,5	0,175	60	0,7	0,7	0,4	0,196	100	0,8	0,7	0,8	0,448
21	0,6	0,8	-0,2	-0,096	61	0,7	0,7	0,4	0,196	101	0,8	0,8	0,8	0,512
22	0,6	0,3	-0,4	-0,072	62	0,7	0,6	0,5	0,21	102	0,9	0,8	0,2	0,144
23	0,6	0,6	0	0	63	0,7	0,8	0,4	0,224	103	0,9	0,7	0,3	0,189
24	0,6	0,2	0,2	0,024	64	0,7	0,6	0,6	0,252	104	0,9	0,7	0,6	0,378
25	0,6	0,7	0,1	0,042	65	0,7	0,8	0,5	0,28	105	1	0,9	0,5	0,45
26	0,6	0,3	0,3	0,054	66	0,7	0,5	0,8	0,28					
27	0,6	0,8	0,2	0,096	67	0,7	0,7	0,6	0,294					
28	0,6	0,6	0,3	0,108	68	0,7	0,7	0,6	0,294					
29	0,6	0,6	0,3	0,108	69	0,7	0,9	0,5	0,315					
30	0,6	0,6	0,3	0,108	70	0,7	0,8	0,6	0,336					
31	0,6	0,3	0,7	0,126	71	0,7	0,8	0,7	0,392					
32	0,6	0,6	0,4	0,144	72	0,7	0,8	0,7	0,392					
33	0,6	0,8	0,3	0,144	73	0,7	0,8	0,8	0,448					
34	0,6	0,5	0,5	0,15	74	0,8	0,7	0	0					
35	0,6	0,7	0,4	0,168	75	0,8	0,7	0	0					
36	0,6	0,7	0,4	0,168	76	0,8	0,6	0	0					
37	0,6	0,7	0,4	0,168	77	0,8	0,4	0,2	0,064					
38	0,6	0,7	0,4	0,168	78	0,8	0,8	0,2	0,128					
39	0,6	0,7	0,4	0,168	79	0,8	0,8	0,2	0,128					
40	0,6	0,6	0,5	0,18	80	0,8	0,4	0,5	0,16					

Zdroj: vlastní zpracování

*Příloha 10: Testování závislosti kategoriálních znaků pohlaví a rozdělení dle Herzbergovy teorie*

	muž	žena	suma
H	18	35	53
M	17	1	18
N	22	12	34
suma	57	48	105

očekávané četnosti			
	muž	žena	suma
H	28,77143	24,22857	53
M	9,771429	8,228571	18
N	18,45714	15,54286	34
suma	57	48	105

tabulka reziduí			
	muž	žena	suma
H	4,0326	4,788713	8,821313
M	5,347452	6,350099	11,69755
N	0,680053	0,807563	1,487616
suma	10,06011	11,94638	22,00648

kritická hodnota	5,991465
V	0,457805

*Zdroj: vlastní zpracování*

Příloha 11: Testování závislosti kategoriálních znaků pohlaví a dominantní potřeby

	muž	žena	celkem
V	20	28	48
M	30	4	34
A	1	14	15
N	6	2	8
celkem	57	48	105

očekávané četnosti			
	muž	žena	celkem
V	26,05714	21,94286	48
M	18,45714	15,54286	34
A	8,142857	6,857143	15
N	4,342857	3,657143	8
celkem	57	48	105

tabulka reziduí			
	muž	žena	celkem
V	1,40802	1,672024	3,080044
M	7,218753	8,572269	15,79102
A	6,265664	7,440476	13,70614
N	0,632331	0,750893	1,383224
celkem	15,52477	18,43566	33,96043

kritická hodnota	7,814728
V	0,568711

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12: Testování závislosti kategoriálních znaků věku a dominantní potřeby

	do 30	31 - 40	41 - 50	51 a více	celkem
V	8	11	8	21	48
M	3	17	13	1	34
A	7	1	2	5	15
N	0	2	4	2	8
celkem	18	31	27	29	105
relativní četnosti (ve věkových skupinách)					
	do 30	31 - 40	41 - 50	51 a více	celkem
V	0,444444	0,354839	0,296296	0,724138	1,819717
M	0,166667	0,548387	0,481481	0,034483	1,231018
A	0,388889	0,032258	0,074074	0,172414	0,667635
N	0	0,064516	0,148148	0,068966	0,28163
celkem	1	1	1	1	4

očekávané četnosti					
	do 30	31 - 40	41 - 50	51 a více	celkem
V	8,228571	14,17143	12,34286	13,25714	48
M	5,828571	10,0381	8,742857	9,390476	34
A	2,571429	4,428571	3,857143	4,142857	15
N	1,371429	2,361905	2,057143	2,209524	8
celkem	18	31	27	29	105

tabulka residuí					
	do 30	31 - 40	41 - 50	51 a více	celkem
V	0,006349	0,709735	1,528042	4,522229	6,766356
M	1,372689	4,828418	2,072923	7,496967	15,771
A	7,626984	2,654378	0,89418	0,17734	11,35288
N	1,371429	0,055453	1,834921	0,019869	3,281671
celkem	10,37745	8,247984	6,330065	12,2164	37,1719

kritická hodnota	16,91898
V	0,34352

Zdroj: vlastní zpracování